

Unternehmensethik und Unternehmensführung: Überlegungen zur Implementationseffizienz der U.S.-Sentencing Guidelines

Steinmann, Horst; Olbrich, Thomas; Kustermann, Brigitte

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Steinmann, H., Olbrich, T., & Kustermann, B. (1998). Unternehmensethik und Unternehmensführung: Überlegungen zur Implementationseffizienz der U.S.-Sentencing Guidelines. In H. Alwart (Hrsg.), *Verantwortung und Steuerung von Unternehmen in der Marktwirtschaft* (S. 113-152). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-425673>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Unternehmensethik und Unternehmensführung.

Überlegungen zur Implementationseffizienz der U.S.-Sentencing Guidelines

Zusammenfassung

Die „US-Sentencing Guidelines“ operieren zur Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität auf zwei Ebenen mit unterschiedlichen Maßnahmen. Auf der Ebene ‘Staat – Unternehmung’ stellt das Strafrecht *ökonomische Anreize* (Strafnachlässe) bereit, auf der Ebene ‘Unternehmung – Individuum’ werden konkrete *organisatorische Vorkehrungen* für ein Ethik-Programm eingefordert. Auf beiden Ebenen erscheint dabei die Steuerungseffizienz der Guidelines stark situationsabhängig, wie durch Entwicklung geeigneter Situationstypologien gezeigt wird. Auf der zweiten Ebene geht es dabei um das zentralistische (tayloristische) Führungsmodell einerseits und moderne Formen der dezentralisierten Unternehmensführung andererseits. Diesen zwei Typen entsprechen auf der Seite des Ethik-Managements in struktureller Hinsicht das sog. „Compliance-Modell“ und das „Integritätsmodell“. Es wird im Interesse der Effizienz dafür argumentiert, die Guidelines im Sinne des Integritätsmodells zu interpretieren und fortzuentwickeln. Damit werden zugleich eine strukturelle Deckungsgleichheit zwischen Ethik-Management und modernen Formen der Unternehmensführung erreicht und strukturbedingte Konflikte zwischen beiden Führungssystemen vermieden.

1.	Die Implementationseffizienz der „Guidelines“: Zwei Ansatzpunkte	114
2.	Implementationseffizienz I: Verhinderung von Free-Rider-Verhalten	117
2.1	Gewinnpotential aus Free-Rider-Verhalten als effizienzrelevante Dimension	117
2.2	Klassifikation von vier Situationstypen nach Sethi/Sama	117
2.3	Zusammenfassung	123
3.	Implementationseffizienz II: Partizipation der Mitarbeiter als notwendige Bedingung erfolgreicher Unternehmensführung in betriebswirtschaftlicher und (unternehmens-) ethischer Hinsicht	124
3.1	Ethik-Management in der Unternehmenspraxis: Zwei Modelle	125
3.1.1	Der Compliance-Ansatz	125
3.1.2	Der Integritäts-Ansatz	128
3.2	Ethik-Management und Managementtheorie: Vom traditionellen zum modernen Steuerungsparadigma	130
3.2.1	Compliance-Ansatz und traditionelles Managementmodell: Fundamentale Annahmen	130
3.2.2	Kritik und Revision des traditionellen Managementmodells: Strategische Kontrolle im Strategischen Managementprozeß	133
3.2.3	Strukturgleichheit des Managementprozesses in strategischer und (unternehmens-) ethischer Hinsicht	141
3.3	Ethik-Management bei Levi-Strauss & Co.	143
3.4	Zusammenfassung	145
4.	Schlußbetrachtung	147

1. Die Implementationseffizienz der „Guidelines“: Zwei Ansatzpunkte¹

In den USA haben Bemühungen zur Förderung ethischen Handelns von und in Unternehmungen eine langjährige Tradition. Diese Bemühungen werden dabei nicht nur autonom von der *Privatwirtschaft* getragen, sondern gerade auch von *staatlicher* Seite unterstützt. Im Rahmen des Strafrechts hat man *Anreize* geschaffen, die die Implementation von Ethik-Managementmaßnahmen (auch) in der Privatwirtschaft fördern sollen. Es handelt sich um die 1991 in Kraft getretenen „Federal Sentencing Guidelines for Organizations“, die ja im Zentrum der Locomer Tagung standen.² Die Steuerungsmaßnahmen der Guidelines zur Bekämpfung von Wirtschaftskriminalität bzw. – allgemeiner – zur Verhinderung unethischer Praktiken von und in Unternehmungen setzen zum einen am Verhältnis von *Staat und Unternehmung* an, zum anderen am Verhältnis von *Unternehmung und Individuum*.

Im Verhältnis „*Staat – Unternehmung*“ kommen *finanzielle* Anreize in Form von möglichen Strafreduktionen zum Einsatz, um Unternehmungen zu veranlassen, bestimmte organisatorische Vorkehrungen zur Verhinderung von Wirtschaftskriminalität zu treffen. Mit derartigen Anreizen läßt sich das Strafrecht gewissermaßen auf die Steuerungslogik der ökonomischen Institution „*Unternehmung*“ ein: Es wird darauf gesetzt, daß Unternehmungen bestrebt sind, ihren Gewinn zu maximieren, und im Zuge dessen auch über die ökonomi-

¹ Dieser Beitrag beruht auf dem Vortrag des erstgenannten Autors auf der Locomer Tagung. Er wurde um das Kapitel 2 ergänzt und in den Kapiteln 3.1 und 3.2 gemeinsam erweitert.

² Wieland 1993, 21 f., berichtete im deutschsprachigen Raum bereits früh über die Entwicklungen in den USA. Vgl. zu den Regelungen, zur Ausgestaltung und Funktionsweise der Sentencing Guidelines die Originaltexte der Sentencing Guidelines im Federal Register 1991, ferner die von der Senatskommission herausgegebenen Handbücher und Erfahrungsberichte in USSC 1991, 1994a, 1994b und 1996, sowie die ausführliche deutschsprachige Dokumentation von Steinherr/Steinmann/Olbrich in diesem Band, 153 ff. Neben den Sentencing Guidelines sei an dieser Stelle auf eine Initiative der US-Regierung vom Frühjahr 1995 hingewiesen, amerikanische Unternehmen – insbesondere soweit sie international agieren – auf sogenannte „Model Business Principles“ zu verpflichten. Diese Grundsätze fordern u.a., daß sichere und gesunde Arbeitsverhältnisse geschaffen, der Schutz der Umwelt sichergestellt, alle Arten von Diskriminierung, Kinder- und Zwangsarbeit vermieden und das Recht auf gewerkschaftliche Organisation respektiert werden sollen. Die Unternehmen sollen die Gesetze achten, Korruption und Schmiergeldzahlung unterlassen und faire Wettbewerbsbedingungen einhalten. Multinationale Unternehmen sollen darüber hinaus im Ausland das Recht auf freie Meinungsäußerung schützen und politischen Druck am Arbeitsplatz untersagen. Im Unterschied zu den Sentencing Guidelines haben die Model Business Principles allerdings keinen Rechtscharakter. Zu den „Model Business Principles“ vgl. Dept. of Commerce 1995 und Institute for Business and Professional Ethics 1997 sowie den Bericht der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 31.5.95 über „Verhaltensregeln für Amerikas Unternehmen“. Um diese Initiative ist es allerdings inzwischen still geworden.

sche Zweckmäßigkeit der in den Guidelines geforderten Maßnahmen zur Verhinderung unethischen Handelns ein Kosten-Nutzen-Kalkül anstellen.³ Das *privatwirtschaftliche* ökonomische Kalkül soll auf diese Weise in den Dienst des *öffentlichen* Interesses an der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität gestellt werden; die Beziehung zwischen Staat und Unternehmung erhält eine neue Qualität: „beide sitzen bei der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität ‘in einem Boot’ und stehen sich nicht nur als mögliche ‘Verfahrensgegner’ im Strafprozeß gegenüber.“ (Steinherr/Steinmann/Olbrich, Vorwort zu der in Fn. 2 genannten Dokumentation, Diskussionsbeitrag Nr. 90 [Lehrstuhl Steinmann]).⁴

Im Verhältnis „*Unternehmung – Individuum*“ benennen die Guidelines, wie in verschiedenen Beiträgen dieses Bandes schon angesprochen, *sieben konkrete Maßnahmen*, die (mindestens) ergriffen werden müssen, damit der Strafrichter im gegebenen Falle bescheinigen kann, daß eine Unternehmung die nötige Sorgfalt bei der Vorbeugung gegen Straftaten der Mitarbeiter hat walten lassen. Obwohl dieser Maßnahmenkatalog bereits relativ konkret angelegt ist, wird doch bewußt offen gelassen, welche genauere Gestalt die empfohlenen Maßnahmen im *Einzelfall* annehmen sollten; die Umsetzung soll (und muß) ja in Abhängigkeit von spezifischen Situationsmerkmalen, wie etwa der Unternehmensgröße, der Wettbewerbsslage oder der bisherigen Entwicklungsgeschichte einer Unternehmung, *situationsgerecht* geschehen (USSC 1994b, 341 f.).⁵ In der Unternehmenspraxis werden dementsprechend auch ganz unterschiedliche

³ Das Ausmaß der vorgesehenen Strafreduktion kann im Einzelfall so beachtlich sein, daß ein hoher Anreiz besteht, diese Maßnahmen auch tatsächlich zu ergreifen. Vgl. zur Bestimmung des Strafnachlasses beispielsweise Dalton, Metzger und Hill 1994, die in diesem Zusammenhang von einem „Wake-Up Call for Corporate America“ sprechen.

⁴ Ähnlich heben auch Nagel/Swenson 1993, 209 f., diesen einzigartigen Charakter der Sentencing Guidelines unter Verweis auf ein Zitat von Obermaier in der New York Times vom 24.5.92 hervor: „[f]or the first time, corporations have been conscripted into the fight against crimes.“ Die Aktivierung der Unternehmen im Kampf gegen Wirtschaftskriminalität verdankt sich dabei, so Nagel/Swenson, der den Guidelines zugrundeliegenden ökonomischen Anreizlogik: „Although other forces are surely at work, the new corporate Sentencing Guidelines promulgated by the United States Sentencing Commission in 1991 may have constituted the chief impetus for this development because they create specific and substantial incentives for organizations to take preventive measures to reduce the likelihood that their employees will commit crimes. They also create incentives for corporations to take measures that should increase the likelihood that employees who *do* commit crimes will be held accountable for their misconduct.“

⁵ Das Manual der U.S. Sentencing Commission (USSC 1994b) enthält neben dem Richtlinien-text auch detaillierte Kommentare, die den Geist der Regelungen erläutern und Anwendungshinweise enthalten. Da diese Kommentierungen auch in der Veröffentlichung der Richtlinien im Federal Register 1991 enthalten sind, kann man von der rechtlichen Verbindlichkeit auch der erläuternden Zusätze ausgehen.

Wege eingeschlagen, um den Sentencing Guidelines Rechnung zu tragen.⁶ Offensichtlich herrscht in den Unternehmen – auch aufgrund der bisher nur spärlichen Erfahrungen mit der Urteilspraxis der Strafrichter – eine erhebliche (Rechts-)Unsicherheit darüber, durch welche konkreten Maßnahmen die Anforderungen der Sentencing Guidelines im Einzelfall zur Zufriedenheit der Strafrichter erfüllt werden können.

Unsere nachfolgenden *betriebswirtschaftlichen* Überlegungen zu den Sentencing-Guidelines fragen nach der *Effizienz* des dort gewählten Steuerungsinstrumentariums. Sie beziehen sich dabei auf beide Steuerungsebenen, also sowohl auf den Steuerungsmodus im Verhältnis von „Staat und Unternehmung“ als auch auf den Steuerungsmodus im Verhältnis von „Unternehmung und Individuum“. Wir möchten dafür argumentieren, daß die Steuerungseffizienz der Guidelines in jedem der beiden Fälle unterschiedlich zu beurteilen sein wird, je nachdem, mit welcher (typischen) ökonomischen *Handlungssituation* man es jeweils zu tun hat. Diese These läßt das allgemeinere Problem unberührt, ob die Guidelines möglicherweise im Vergleich zu der traditionellen Steuerungslogik des Strafrechts (Rechtsbefehl und Rechtsgehorsam) grundsätzlich effizienter sind. Gewisse strukturelle Eigenarten der Guidelines, wie ihr ökonomischer Anreizcharakter und ihre kooperative Grundorientierung im Verhältnis von Staat und Wirtschaft, mögen eine derartige Vermutung immerhin nahelegen; das US-Strafrecht läßt sich im Verhältnis „Staat – Unternehmung“ ja – wie gesagt – auf den Code „Zahlung“ ein, also genau auf den Code, auf den hin das System „Wirtschaft“ programmiert ist.

Zur Begründung unserer These gilt es zunächst, die *effizienzrelevante(n) Dimension(en)* zur Klassifikation von typischen Handlungssituationen aufzuzeigen, die jeweiligen *typischen Handlungssituationen* zu charakterisieren und damit eine *Beurteilung der (wahrscheinlichen) Implementationseffizienz* der Sentencing Guidelines abzugeben. Dies muß für die beiden in Frage stehenden Steuerungsrelationen „Staat – Unternehmung“ einerseits (2) und „Unternehmung – Individuum“ andererseits (3) getrennt geschehen.

⁶ Vgl. hierzu etwa die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen, die von der Senatskommission in Auftrag gegeben wurden, um Anhaltspunkte über die Wirksamkeit der Sentencing Guidelines zu erhalten. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind in USSC 1996 dokumentiert und in diesem Band (S. 182 ff.) in der deutschsprachigen Dokumentation zu den Sentencing Guidelines von Steinherr/Steinmann/Olbrich zusammengefaßt.

2. Implementationseffizienz I: Verhinderung von Free-Rider-Verhalten der Wettbewerber

2.1 Gewinnpotential aus Free-Rider-Verhalten als effizienzrelevante Dimension

Was die Relation „Staat – Unternehmung“ anbetrifft, so ist die für die ethische Steuerung von Unternehmen effizienzrelevante Dimension die der „ökonomischen Ausbeutung“, und zwar der ethisch(er) handelnden Unternehmen durch die übrigen nicht (oder weniger) ethisch orientierten Wettbewerber. Diese Ausbeutungsmöglichkeit ist bekanntlich eine Konsequenz der Programmierung des ökonomischen Systems auf die subjektive Handlungsrationalität hin: Das subsystemspezifische Kosten-Nutzen-Kalkül in Form der Gewinnmaximierung (und nicht das auf das Gemeinwohl bezogene Raisonement) soll das unternehmerische Handeln bestimmen. Das ökonomische System ist von der Koordination der Handlungsabsichten (verständigungsorientiertes Handeln) auf die Koordination der Handlungsfolgen (erfolgsorientiertes Handeln) umgestellt, und damit auf die unternehmerische Handlungsfreiheit *unter* dem Gesetz.⁷

Da das subjektive Handlungskalkül von seinen Handlungsfolgen her im allgemeinen nicht ohne weiteres zugleich gemeinwohlfördernd ist, Einzel- und Gesamtinteresse also nicht zwangsläufig zur Deckung kommen, können diejenigen Unternehmen von ihren Konkurrenten ausgebeutet werden, die von den Rationalitätsvorgaben des Systems abweichen, um (im Sinne des verständigungsorientierten Handelns) gemeinwohlbezogene (ethische) Gesichtspunkte in ihre Entscheidungen einzubeziehen. Die 'Trittbrettfahrer' (Free-Rider) ziehen Gewinne aus dem ethischen Verhalten der Wettbewerber, weil und soweit sie sich nicht an die Spielregeln halten.

2.2 Klassifikation von vier Situationstypen nach Sethi/Sama

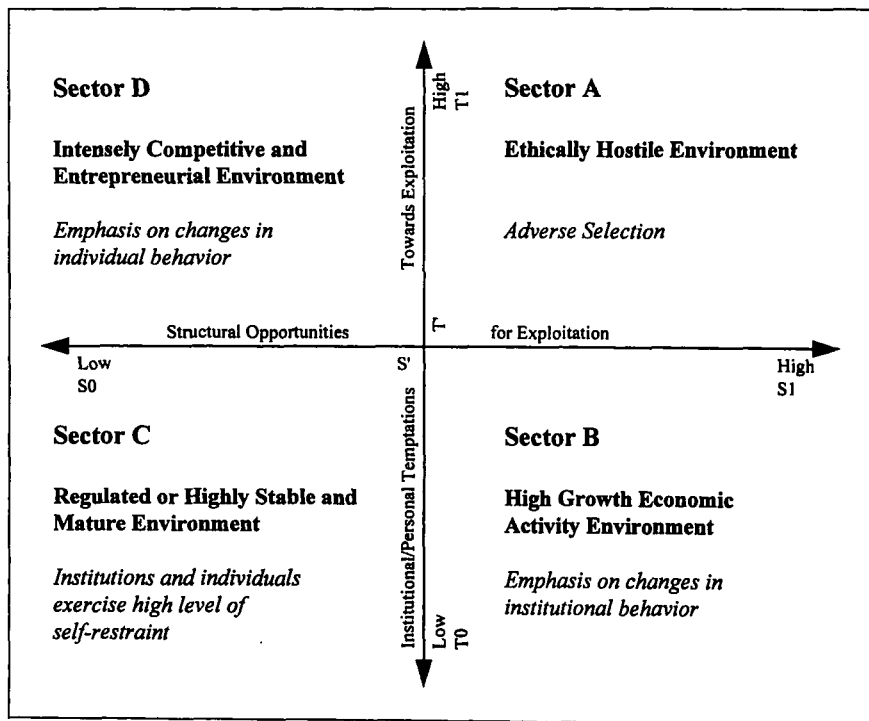
In einem neueren Aufsatz haben Sethi/Sama nun versucht, auf der Basis des Free-Rider-Verhaltens eine Ausdifferenzierung ökonomischer Handlungssituationen vorzunehmen. Ihre Überlegungen dienen zwar auf der Grundlage theoretischer Begründungen primär der (vorläufigen) Hypothesenbildung, enthalten

⁷ Die Wirtschaftsordnung der Marktwirtschaft stellt die Koordination über die Handlungsfolgen im Rahmen der Gesetze nicht beliebig, sondern aufgrund eines erwarteten *Effizienzvorteils* gegenüber der Koordination über Handlungsintentionen frei. Die Koordination wird dabei nicht – wie beim verständigungsorientierten Handeln – über (in der Regel langwierige) kommunikative Prozesse auf der Basis guter Argumente angestrebt, sie ergibt sich vielmehr über den Abgleich von Angebot und Nachfrage am Markt durch die wechselseitige Beeinflussung mittels der Anreize, die vom Preissystem ausgehen (Steinmann/Schreyögg 1993, 76 ff. und Lohr 1991, 253 ff.).

aber gleichwohl auch einige (tentative) Hinweise auf Maßnahmen zur (effizienten) Verhinderung unethischer oder wirtschaftskrimineller Handlungsweisen (vgl. auch im folgenden Sethi/Sama 1998).

Abbildung 1 gibt die von den Verfassern vorgeschlagene Situationsklassifikation wieder. Danach werden zwei Dimensionen herangezogen und im einzelnen begründet, um das Auftreten von Free-Rider-Verhalten zu erklären und zwar (1) die *strukturellen* Chancen, die eine Branche (Wirtschaftszweig) zur Ausbeutung bietet und (2) die *institutionelle bzw. individuelle* Neigung der Unternehmen bzw. Unternehmer zur Ausnutzung des vorhandenen Ausbeutungspotentials.

Abb. 1: Situationsklassifikation nach Sethi/Sama (Quelle: Sethi/Sama 1998, 75).



Was die *erste* Dimension anbetrifft, so hängt nach Sethi/Sama das Ausmaß der Ausbeutungsmöglichkeit und damit die Höhe des „kriminellen Gewinnpotentials“ von der Wettbewerbsstruktur einer Branche und der Position einer Unternehmung darin ab. Sethi/Sama quantifizieren das Ausmaß der Ausbeutungsmöglichkeiten anhand von drei Merkmalen: der *Zahl* der (perzipierten) unethi-

schen Handlungsalternativen und der Höhe der mit jeder Alternative verbundenen *Gewinnerwartung*, wobei diese ein Produkt aus der absoluten *Höhe* potentieller Gewinne und der *Wahrscheinlichkeit* ihres Eintritts ist. Branchen sind dementsprechend für Free-Rider um so „attraktiver“, je höher der Erwartungswert des Ausbeutungs- und damit des Gewinnpotentials (der besten Alternative) durch Free-Rider-Verhalten ist. Die zweite, *institutionelle bzw. individuelle*, Dimension wird als (empirische) *Neigung* von Unternehmen bzw. Unternehmern zur Ausnutzung der strukturellen Möglichkeiten u.a. beeinflusst durch die Unternehmenskultur, die Organisationsstruktur, die individuellen Wertvorstellungen des Unternehmers oder auch die Branchenkultur.

Durch die Kombination beider Aspekte ergeben sich dann *vier* Situationstypen, die bei Versuchen zur ethischen Steuerung der Unternehmung durch den Staat potentiell effizienzrelevant sind; für jede dieser Situationen sprechen die Autoren unterschiedliche Steuerungsmaßnahmen an, um die Ausbeutung durch Free-Rider-Verhalten zu minimieren:⁸

(1) Die *erste* Situation A („Ethically Hostile Environment“) ist durch ein strukturelles Umfeld der Unternehmung gekennzeichnet, das ein *hohes* Ausbeutungspotential und damit eine hohe Attraktivität für unethisches Verhalten bzw. Wirtschaftskriminalität hat. Gleichzeitig ist die individuelle Ausbeutungsneigung, der Hang zur Illegalität bzw. zu unethischem Verhalten, bei den Unternehmen der Branche *hoch*:

„The environment is inherently hostile to ethical and socially desirable conduct and is populated by illegal enterprises whose very raison d'être is criminal and anti-social. The nature of the enterprises and the attendant rewards and risks are the breeding ground of criminal/unethical acts, and the individuals that are drawn to these enterprises are pre-disposed to engage in them.“ (Sethi/Sama 1998, 75 f.).

Hier herrscht, so die Autoren, „*adverse selection*“, i.e., enterprises inhabiting this Sector A deliberately opt for behavioral choices that are per se unethical.“ (Sethi/Sama 1998, 76). In diesem hochkriminellen Umfeld (ein Beispiel wäre etwa das organisierte Wirtschaftsverbrechen) erscheint neben der sozialen Ächtung das *klassische Strafrecht* (mit Rechtsbefehl und Rechtsgehorsam) wohl als das geeignete Steuerungsmedium. Es gilt, derart kriminelles Verhalten mit

⁸ Sethi/Sama 1998, 74 f. charakterisieren den *methodischen* Status des von ihnen vorgeschlagenen Klassifikationsschemas dabei wie folgt: „This framework is presented as an illustrative classification schema, and does not purport to offer mutually exclusive categories. At the border, sectors would overlap. The sectors are defined, however, to suggest the dominant patterns of behavior to be found within them. ... An analysis of individual businesses and industry groups within the parameters of this framework should help both business ethics scholars and executives in devising approaches that would be more appropriate in guiding corporations toward a higher level of ethical conduct.“ Vgl. hierzu auch schon Sethi 1979, 63 f.

der ganzen Sanktionsgewalt des Strafrechts zu treffen, um es so vorbeugend zu verhindern bzw. gerecht zu bestrafen. Die Hoffnung, Ganoven oder Unternehmen mit hoher krimineller Energie durch finanzielle Anreize zur Einsicht zu bringen oder gar zur effizienten Handhabung eines Ethik-Programms zu veranlassen, erscheint dagegen abwegig.

(2) Die *zweite* Situation B („High Growth Economic Activity Environment“) ist durch *hohe* strukturelle Ausbeutungsmöglichkeiten und also hohe kriminelle Gewinnchancen gekennzeichnet bei gleichzeitiger *niedriger* individueller Ausbeutungsneigung:

„Illustrative of businesses in this sector are companies in various new technology environments. These industries are in the middle stage of the technology growth cycle where emphasis is placed on converting innovative technologies into mass-produced and marketed products ... The industry structure leans towards further concentration as firms consolidate to protect their market gains and exploit economies of scale. These firms and industries are not encumbered with heavy regulatory oversight and operate in a relatively laissez-faire environment.“ (Sethi/Sama 1998, 76).

Das Potential, aus wirtschaftskriminellem oder unethischem Verhalten ökonomische Vorteile zu ziehen, ist in dieser Situation also vergleichsweise groß.

Diese Struktursituation ist dann nach Voraussetzung gekoppelt mit einer durchschnittlich *niedrigen Neigung* in der Branche, diese günstige Situation zum eigenen Vorteil auszunutzen. Die Unternehmenskultur bzw. die Wertvorstellungen der meisten Unternehmen sind durch hohe, jedenfalls aber akzeptable, ethische Standards geprägt, sei es aus eigenem Antrieb oder im Bemühen, in einer kritischen Öffentlichkeit *Reputation* als Wettbewerbsfaktor aufzubauen.

In diesem Fall B ist wegen des herrschenden intensiven Wettbewerbs in der Branche nach Auffassung der Autoren das Free-Rider-Problem besonders kritisch:

„The free rider problem is a critical one here because of the highly competitive nature of the industries involved. These industries have not yet developed suitable means of forcing the recalcitrant player to toe the line, i.e., there is relative absence of traditional enforcement via the usual market signals available to leading firms in more mature industries. Firms are more likely to rely on their reputation to mitigate the problem of free rider A firm's reputation for ethical conduct becomes a competitive advantage in the marketplace. In this sector, leading firms are likely to exercise significant influence through 'demonstrated conduct' on the behavior of recalcitrant members. Companies are sensitive to societal perceptions as to the quality of their ethical conduct. Thus, while they are aggressive competitors, they are also willing cooperators in changing their conduct. These firms are more likely to create organizational processes that would integrate good corporate conduct as a necessary ingredient of doing business, e.g., corporate codes of conduct, industry standards, etc. The social response mode of these firms is anticipatory and interactive They seek integrative solutions that will earn the trust of partnering stakeholders and are willing to experiment with innovative, albeit untested,

solutions and form strategic alliances with non-traditional third parties and external stakeholders.“ (Sethi/Sama 1998, 77).

Ein praktisches Beispiel derartiger (verbandsgetragener) Kooperationen ist das bekannte weltweite Responsible Care-Programm der chemischen Industrie. Dieses Programm ist Ausdruck der Selbstbindung der (meisten) Firmen der Branche im Hinblick auf die (Weiter-) Entwicklung und Durchsetzung von Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsstandards.⁹

In dieser Situation erscheinen – so Sethi/Sama – finanzielle Anreizmechanismen, wie sie die Sentencing Guidelines zur Verfügung stellten, als flankierende und das ethische Firmenverhalten strukturell verstärkende Maßnahmen effizienter als das Medium von Rechtsbefehl und Rechtsgehorsam. Für die „good guys“ der Branche bieten die Guidelines einen Anreiz, sich an der strafrechtlichen Aufklärung von wirtschaftskriminellem Verhalten zu beteiligen, ja mehr noch, die möglicherweise noch gar nicht genau bekannten Straftatbestände eines ganz neuen unternehmerischen Betätigungsfeldes allererst mit zu erarbeiten. Die Bedingungen für eine Kooperation „Staat/Unternehmung“ sind gut; dies auch deshalb, weil die Guidelines – zweiter Effekt – vor Ausbeutung durch die „bad guys“ schützen. Für die (wenigen) „bad guys“ müssen allerdings die Anreizmechanismen so ausgelegt werden, daß ihr ökonomisches Kalkül als Trittbrettfahrer nicht mehr aufgeht.

(3) Im Unterschied zur jungen Branche ist das Free-Rider-Problem in der *reifen* Branche (Situation C: „Regulated or Highly Stable and Mature Environment“) weniger dramatisch:

„Two types of industries fall into this category: (a) highly regulated industries that are subject to extensive governmental regulation and reporting requirements, focus of media attention, and concern of informed public interest groups and individuals; and, (b) highly mature industries that are oligopolistic in character. Both of these operating environments are well understood by segments of the public that are concerned with the member firms' historical conduct and problems related particularly to negative externalities. ... Firms falling in this sector tend to be highly bureaucratized, leaning toward a reliance on process, standard operating procedures, and formal rules. Firms and executives in this sector are more likely to have formalized codes of conduct for corporate behavior and systematic processes of ethical decision-making. Ethical problems are generally addressed by the rulebook, i.e., they would use conventional and socially acceptable means of demonstrating ethical conduct to match, but not necessarily exceed, societal expectations.“ (Sethi/Sama 1998, 78 f.).

Im Unterschied zu Sektor B gibt es hier also aufgrund der Reife der Branche weniger Möglichkeiten der Ausbeutung. Und die Firmen haben sich schon auf-

⁹ Zum Responsible Care-Programm vgl. die vom deutschen Verband der Chemischen Industrie 1995 herausgegebenen Leitlinien und den aktuellen Bericht 1996. Eine ausführliche Diskussion des Responsible Care-Programms vor dem Hintergrund aktueller Überlegungen zur Unternehmens- und Wirtschaftsethik findet sich etwa in Meister/ Banthien 1997.

grund der in der Vergangenheit geübten rechtlichen und sozialen Kontrolle auf ethisch akzeptable Verhaltensstandards und ihre interne Durchsetzung eingerichtet; sie reagieren auf Forderungen zu deren Verbesserung (hoch-) sensibel. Die *Selbstkontrolle* arbeitet hinreichend effizient.

Im Vergleich zur Situation B können deshalb die Sentencing Guidelines weniger Wirkungsmöglichkeiten entfalten. Sie mögen aber vielleicht dazu beitragen, das generelle ethische Klima in der Branche zu sichern und zu verbessern. Sie geben gleichsam eine rahmenartige Unterstützung zur nachhaltigen Verfolgung und Absicherung aller Maßnahmen der Selbstkontrolle. Sie sind aber nicht notwendigerweise eine Erfolgsbedingung.

(4) Die *vierte* Situation D („Intensely Competitive and Entrepreneurial Environment“) ist dann gekennzeichnet durch durchschnittlich *niedrige* kriminelle Gewinnpotentiale einerseits und eine *hohe* durchschnittliche kriminelle Neigung zur Ausbeutung dieses Potentials andererseits. Nach Sethi/Sama ist zur Charakterisierung dieser Situation die *Abweichung des individuellen Falles* vom Durchschnitt maßgeblich: Trotz niedriger struktureller Ausbeutungsmöglichkeiten bestünden beachtliche Möglichkeiten „for individuals to exploit specific situations that arise from market aberrations.“ (Sethi/Sama 1998, 80). Die Verfasser erläutern die von ihnen gemeinte Branchensituation wie folgt:

„This sector is characterized by a competitive environment often populated by companies that have entrepreneurial empire builders at their helms, and where opportunism is the coin of the realm. The entrepreneurial owner plays a dominant role and is a maverick risk-taker. Driven by a personal vision of what is right, his or her organization may either be in consonance, or may just as likely be out of line, with societal expectations. The implication is that ethical demeanor may be viewed as under or over the mark. The organization's preference for different forms of ethical behavior will most likely be driven by a uniquely personal vision of the entrepreneur-owner and influenced by individuals and groups, e.g., family and church members, rather than behavioral patterns of other businesses or industries.“ (Sethi/Sama 1998, 80).¹⁰

In ähnlicher Weise ist auch die zweite Dimension, die Neigung zur Ausnutzung des kriminellen Gewinnpotentials, durch starke Abweichungen vom Durchschnitt gekennzeichnet:

„Given the fact that the entrepreneur works in an environment where personal fortune is closely tied to the firm's success, there is also the temptation to cut corners and to gain short-term advantage at the expense of the firm, its customers, and other stakeholders. To wit, firm behavior in this sector is likely to vary widely across the entire spectrum of conduct from highly ethical to highly unethical.“ (Sethi/Sama 1998, 80).

¹⁰ Als Beispiele für Unternehmer bzw. Unternehmen, auf die das Bild des „entrepreneurial empire builders“ zutrifft, nennen Sethi/Sama u.a. Ford, Rockefeller, Carnegie, Levi Strauss & Co. und Body Shop International.

In dieser Situation greifen, so Sethi/Sama, rechtliche Maßnahmen zur Verbesserung der Situation bei Firmen, die „unter dem Durchschnitt“ liegen, erst in zweiter Linie, nämlich dann, wenn dadurch die Existenz der Firma auf dem Spiel steht, weil diese eng mit dem persönlichen Schicksal des Eigentümer-Unternehmers verbunden sei. Von entscheidender Bedeutung seien zuallererst Maßnahmen, die unmittelbar an den individuellen Wertvorstellungen bzw. der Unternehmenskultur ansetzen und sie zu verändern suchen:

„The entrepreneurial firm's willingness to address social wrongs is directly and positively related to operational conditions where these social wrongs: (a) are in alignment with the perceptions of the firm's owner; (b) impact the firm's ability to continue expansion; or, (c) incur severe legal sanctions that threaten personal and organizational survival.“ (Sethi/Sama 1998, 81).

Im Hinblick auf die Sentencing Guidelines heißt das, daß hier relativ ungünstige Effizienzvoraussetzungen vorliegen würden. Die Einrichtung formaler Prozeduren zur Gewährleistung ethischen Verhaltens des Top-Managements und der Organisationsmitglieder wird eher auf Widerstand stoßen; die potentiellen Strafnachlässe werden nur dann wirken, wenn sie hinreichend hoch sind, um die Existenz des Unternehmens zu gefährden.

2.3 Zusammenfassung

Die vorgeschlagene Klassifikation erlaubt eine Differenzierung des Urteils über die Effizienz der US-Sentencing-Guidelines im Verhältnis „Staat – Unternehmen“. Die Anreizstruktur dieser Richtlinien ist völlig ungeeignet für den Fall A. Dagegen scheint sie in *besonderer Weise* auf den zweiten Fall B zugeschnitten. Die in Aussicht gestellten finanziellen Strafreduktionen sind im Prinzip geeignet, das ökonomische Kalkül der *Trittbrettfahrer* gerade dort so zu verändern, daß sie von einer derartigen Strategie aus ökonomischen Gründen mit großer Wahrscheinlichkeit Abstand nehmen werden. Die Wettbewerbschancen werden insoweit egalisiert.

Es ist ferner abschätzbar, daß die Guidelines in der Branchensituation C zwar eine gewisse Wirkung entfalten können, diese aber vergleichsweise geringer ist und über eine allgemeine Stärkung des ethischen Branchenklimas kaum hinausgeht: Wo die ökonomische Situation ganz beschränkte strukturelle Möglichkeiten zur Ausbeutung bietet (der Anreiz dazu also sehr gering ist) und außerdem keine wesentliche Neigung zur Ausnutzung solcher Möglichkeiten besteht, kann man sich im Prinzip auf die Kräfte der *Selbstregulierung* verlassen. Normative Verhaltensstandards sind so eingelebt und verfestigt, daß für ihre Beachtung nicht „gezahlt“ zu werden braucht. Was den vierten Fall D anbetrifft, so stoßen hier die Regelungen der Guidelines auf eher ungünstige Wirkungsvoraussetzungen, um die dort entscheidenden persönlichen Wertvorstellungen und

starken Unternehmenskulturen – über ein kurzfristiges opportunistisches Verhalten hinaus – grundlegend positiv zu verändern.

3. Implementationseffizienz II: Partizipation der Mitarbeiter als notwendige Bedingung erfolgreicher Unternehmensführung in betriebswirtschaftlicher und (unternehmens-) ethischer Hinsicht

Auf der zweiten, oben angesprochenen Steuerungsebene von „Unternehmung – Individuum“ stellt sich die Frage, wie die von den Guidelines vorgeschlagenen organisatorischen Maßnahmen innerbetrieblich konkret und effizient umgesetzt werden sollen. Paine hat hier die Implementationsbemühungen in U.S.-amerikanischen Unternehmungen rekonstruiert und zu zwei typischen Vorgehensweisen verdichtet, dem Compliance-Ansatz („Compliance Strategy“) und dem Integritäts-Ansatz („Integrity Strategy“) (Paine 1994).¹¹ Die Entfaltung der Kerngedanken beider Ansätze wird den Anschluß an unsere nachfolgenden Überlegungen zur Implementationseffizienz der Guidelines im Verhältnis „Unternehmung – Individuum“ liefern. Wir knüpfen dabei an unsere andernorts schon angestellten Überlegungen an, daß die Implementation einer Unternehmensethik – bei allen Unterschieden der einzelnen Ansätze – die Integration verbindlicher ethischer Handlungsmaßstäbe in den Managementprozeß und die ihn konstituierenden fünf klassischen Managementfunktionen (Planung, Organisation, Personalmanagement, Leitung, Kontrolle) verlangt.¹² Im *ungünstigsten* Falle stehen dabei in einer konkreten Entscheidungssituation ethische Maßstäbe im Widerspruch zu den betriebswirtschaftlichen Kriterien der Effizienz und Effektivität. Diese potentielle Konfliktlage spricht prima facie für eine „Unvereinbarkeitsthese“ (und „Ineffizienzvermutung“) in dem spezifischen Sinne, daß es keine Konfiguration der Managementfunktionen gibt, die beide Rationalitäten, die klassisch-betriebswirtschaftliche und die unternehmensethische, gleichermaßen berücksichtigen kann. Gegen diese These soll argumentiert werden. Es soll gezeigt werden, daß die Unternehmenssteuerung heute schon im Kontext der ökonomischen Rationalität mehr und mehr auf die Bewältigung von *Konflikten und Widersprüchen* (Dilemmata) hin angelegt werden muß. Ein Beispiel hierfür ist das grundsätzliche Spannungsverhältnis zwischen der *Realisierung* einer Unternehmensstrategie, die eine starke *Identifikation* mit dem Status Quo und einen stärker routinemäßigen Aufgabenvollzug erfordert, und ihre (notwendige) *Innovation*, die eine *Distanzierung* vom Status Quo der

¹¹ Wir halten auch im Deutschen am Wort 'Compliance' fest, das inzwischen über die Regelungen des Wertpapierhandelsgesetzes Eingang in die bankbetriebliche Managementpraxis gefunden hat (vgl. hierzu WpHG 1994 und BVR 1995).

¹² Die nachfolgenden Ausführungen lehnen sich teilweise eng an Steinmann/Gerhard 1991, Steinmann/Olbrich 1997 und Steinmann/Kustermann 1998 an.

gegebenen Strategie voraussetzt (Osterloh 1993b; im allgemeinen zum „Management von Dilemmata“ Fontin 1997 und Müller-Stewens/Fontin 1997). Diese also schon unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten konfliktäre Situation bedeutet dann aber, daß die Integration der Unternehmensethik in den Managementprozeß zwar zu einer Steigerung des Konfliktpotentials führen kann, daß aber die Grundstruktur des modernen Managementprozesses dadurch (im Prinzip) nicht tangiert wird; dies jedenfalls dann, wenn man die „Unternehmensethik“ im Sinne einer Dialog- oder Diskursethik interpretiert (Steinmann/Löhr 1994).

Im Ergebnis wollen wir zeigen, daß die umfassende Partizipation der Mitarbeiter am Führungsprozeß im Prinzip die entscheidende Voraussetzung für ein erfolgreiches Ethik-Management ist. Diese Effizienzvoraussetzung wird auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten um so bedeutungsvoller, je stärker die (interne und externe) Umwelt des Management durch Komplexität und Ungewißheit gekennzeichnet ist. Strukturell bedingte Effizienzverluste aus unterschiedlichen Führungsphilosophien können also gerade unter derartigen situativen Umweltbedingungen minimiert werden.

Bevor wir unsere Überlegungen genauer entfalten, sollen die zwei Modelle des Ethik-Management skizziert werden, die derzeit in den USA zur Integration der Unternehmensethik in den Managementprozeß alternativ in Betracht gezogen werden. Mit ihrer kurzen Darstellung ist zugleich der praxisrelevante Ausgangspunkt unserer theoretischen Überlegungen fixiert.¹³

3.1 Ethik-Management in der Unternehmenspraxis: Zwei Modelle

3.1.1 Der Compliance-Ansatz

In sehr enger Anlehnung an die von den Sentencing Guidelines empfohlenen Maßnahmen (USSC 1994b, 341.) stellt die Vorgehensweise des Compliance-Ansatzes letztlich darauf ab, Rechtsverstöße durch eine hinreichende Einschränkung diskretionärer Handlungsspielräume der Organisationsmitglieder (soweit wie möglich) zu *verhindern* („Verhinderungslogik“). Wie aus Abbildung 2 ersichtlich ist, werden in aller Regel Juristen bzw. die juristische Abteilung damit betraut, alle für eine Unternehmung, ihre Geschäftsbereiche und Sachfunktionen einschlägigen rechtlichen Regelungen zu eruieren und so zu konkretisieren, daß – idealerweise maßgeschneidert für die Anforderungen der (typischen) Arbeitsplätze – genau angegeben werden kann, welche Handlungsweisen illegal und deshalb (rechtlich) unerwünscht sind.

¹³ Zur Bedeutung der Praxis als Anlaß und methodischer Ausgangspunkt theoretischen Argumentierens vgl. Steinmann/Scherer 1994, 268 ff.

Am Anfang steht so ein umfassender Katalog möglichst genau spezifizierter *Verhaltensstandards*. Zur Umsetzung dieser Standards werden in der Praxis in Übereinstimmung mit den Forderungen der Guidelines im wesentlichen drei Maßnahmenbündel ergriffen. Es werden *Schulungen* durchgeführt bzw. schriftliche Informationen erstellt, um die Mitarbeiter mit den Standards hinreichend vertraut zu machen. *Kontrollmechanismen* unterschiedlichster Art (von der unmittelbaren Verhaltenskontrolle bis hin zu sogenannten „Ethik-Hotlines“) werden institutionalisiert, um Verstöße gegen die Verhaltensstandards (möglichst frühzeitig) aufzudecken. *Disziplinarische Maßnahmen* dienen schließlich dazu, prohibitiv eine abschreckende Wirkung zu entfalten bzw. im Falle eines Verstoßes den betreffenden Mitarbeiter negativ zu sanktionieren.

Der Compliance-Ansatz ist also darauf ausgerichtet, durch möglichst genau formulierte Ge- und Verbote und ausgefeilte Kontrollen eine (hinreichende) Orientierung aller Aktivitäten im Unternehmen auf die rechtlichen Anforderungen hin zu gewährleisten.¹⁴ Handlungen bzw. Handlungssequenzen sollen dazu an zentraler Stelle *planerisch* „vorausgedacht“ und durch geeignete Mechanismen (Befehle, Anreize etc.) plangerecht implementiert werden. Je besser es dabei gelingt, zukünftige (ethisch kritische) Situationen zu antizipieren und durch detaillierte Regelungen vorzubereiten, um so erwartbarer wird das Mitarbeiterverhalten für die Unternehmensleitung. Dennoch auftretende Abweichungen von den vorgegebenen Verhaltensstandards werden zum Anlaß genommen, das Regelwerk und die Kontrollmechanismen weiter auszufeuern und die Aktivitäten der Mitarbeiter (noch) genauer zu standardisieren. Durch (positive und negative) *externe Anreize* sollen die Mitarbeiter zur Einhaltung des vorgegebenen Regelwerkes veranlaßt werden; individuelle Einschätzungen und Wertungen werden auf diese Weise, weil dysfunktional und daher unerwünscht, zurückgedrängt bzw. unterbunden.

Letztlich baut der Compliance-Ansatz also auf einem negativen Menschenbild auf, wie es hier und dort auch neueren *organisationsökonomischen* Überlegungen zur Unternehmensethik zugrundegelegt wird (so etwa Wieland 1994).

¹⁴ Die von uns durchgeführte Interviewreihe in U.S.-amerikanischen Unternehmen gab Veranlassung dazu, den Compliance-Ansatz, wie er von Paine charakterisiert wurde, weiter auszudifferenzieren. Danach ist zu unterscheiden zwischen Compliance-Programmen, die sich *buchstabengetreu* an dem Wortlaut rechtlicher Regelungen orientieren („compliance to the letter of the law“), und Compliance-Programmen, deren Regelungen dem eigentlichen *Sinn* der rechtlichen Vorgaben gerecht werden wollen („compliance to the spirit of the law“); vgl. hierzu in der Dokumentation der Interviewreihe von Steinmann/Olbrich 1995, insbesondere 322 ff.

Abb. 2: Merkmale und Implementation von Compliance- und Integritäts-Ansatz
(Quelle: Paine 1994, 113).

	<i>Characteristics of</i>	
	<i>Compliance Strategy</i>	<i>Integrity Strategy</i>
Ethos	conformity with externally imposed standards	self-governance according to chosen standards
Objective	prevent criminal misconduct	enable responsible conduct
Leadership	lawyer driven	management driven with aid of lawyers, HR, others
Methods	education, reduced discretion, auditing and controls, penalties	education, leadership, accountability, organizational systems and decision processes, auditing and controls, penalties
Behavioral Assumptions	autonomous beings guided by material self-interest	social beings guided by material self-interest, values, ideals, peers
	<i>Implementation of</i>	
	<i>Compliance Strategy</i>	<i>Integrity Strategy</i>
Standards	criminal and regulatory law	company values and aspirations, social obligations, including law
Staffing	lawyers	executives and managers with lawyers, others
Activities	develop compliance standards, train and communicate, handle reports of misconduct, conduct investigations, oversee compliance audits, enforce standards	lead development of company values and standards, train and communicate, integrate into company systems, provide guidance and consultation, assess values performance, identify and resolve problems, oversee compliance activities
Education	compliance standards and system	decision making and values, compliance standards and system

Man geht (explizit oder implizit) vom moralischen „worst case“ aus, d.h. von einem Mitarbeiter, der vornehmlich durch (materielles) Eigeninteresse angetrieben ist und sich darüber hinaus sogar durch kalkulierende Hinterhältigkeit (Opportunismus) auszeichnet. In der Konsequenz impliziert dieses Menschenbild dann die Notwendigkeit einer *Organisationsmoral* und damit eine „Außensteuerung“ der Mitarbeiter durch die obersten Führungsebenen. Es geht um die Einschränkung von Handlungsspielräumen durch *Restriktionen* und nicht um eine Steuerung über die (Änderung der) *Werthaltungen* der Mitarbeiter. Letzteres wird im Rahmen des Integritäts-Ansatzes angestrebt.

3.1.2 Der Integritäts-Ansatz

Rein *formal* betrachtet führt der Integritäts-Ansatz in der Regel zu ähnlich strukturierten organisatorischen und institutionellen Vorkehrungen wie der Compliance-Ansatz (vgl. Abb. 2). Ethik-Kodizes, Schulungsmaßnahmen, Überwachungs- und Kontrollmechanismen sowie Anreizsysteme sind auch hier wichtige Instrumente, um den Anforderungen der Sentencing Guidelines gerecht zu werden. Während der Compliance-Ansatz jedoch – wie gezeigt – mittels *konkreter Ge- und Verbote* und rigoroser Fremdkontrollen auf eine *Verhinderung* strafbaren Verhaltens und damit auf eine „Negativ-Logik“ setzt, geht es im Rahmen des Integritäts-Ansatzes darum, durch eine organisationsweite Sensibilisierung der Mitarbeiter im Sinne *grundlegender Werthaltungen* und durch die Schaffung geeigneter organisatorischer und personeller Rahmenbedingungen *eigenverantwortliches* ethisches Handeln in der Unternehmung *freizusetzen* und dauerhaft zu fördern: „From the perspective of integrity, the task of ethics management is to define and give life to an organization's guiding values, to create an environment that supports ethically sound behavior, and to instill a sense of shared accountability among employees.“ (Paine 1994, 111). Die formalen Verhaltensstandards und Überwachungsmechanismen, die letztlich aus diesem Entwicklungsprozeß hervorgehen, verdanken sich hier also einer grundlegend anderen Steuerungsphilosophie als im Compliance-Ansatz, nämlich einer „Ermöglichungslogik“ (anstelle einer „Verhinderungslogik“). In der anglo-amerikanischen Managementliteratur spricht man im Hinblick auf diesen Perspektivenwechsel von „enabling conditions“ im Gegensatz zum klassischen „hierarchical pattern“ (Nonaka 1994, 27 und 30).¹⁵

Unternehmen, die im Sinne des Integritäts-Ansatzes vorgehen, sehen die Umsetzung der Sentencing Guidelines nicht als die exklusive Aufgabe von (Rechts-) Spezialisten. Ethik-Management ist vielmehr, so die Vorstellung, *unternehmensweit* auf allen Managementebenen zu verankern. Hier geht es darum, im Rahmen der unmittelbaren Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern die „guiding values and commitments“ offen zu diskutieren, ein Verständnis für ihre praktische Relevanz herzustellen und auf diese Weise bei jedem einzelnen Mitarbeiter „vor Ort“ die *Einsicht* in die Notwendigkeit und Richtigkeit ethisch integren Handelns zu schaffen. Die Einhaltung rechtlicher Regelungen ist – so gesehen – dann nicht mehr eine von außen an den Mitarbeiter herangetragene „Zumutung“; sie soll vielmehr zu einem selbstverständlichen und integralen Bestandteil des täglichen Handelns werden.

Der zentrale Gedanke des Compliance-Ansatzes, nämlich die Einengung von Handlungsspielräumen und die damit einhergehende „Entlastung“ der Mitarbei-

¹⁵ Zum Gedanken einer ‘Ermöglichungslogik’ vgl. auch Nonaka/Takeuchi 1995, 73 ff., sowie die Ausführungen in Steinmann/Kustermann 1996, 13.

ter von eigenständiger ethischer Reflexion, wäre nach der Steuerungslogik des Integritäts-Ansatzes dysfunktional. Hier sollen ja gerade Handlungsspielräume geschaffen und die moralische Urteilkraft der Mitarbeiter gefördert und gestärkt werden; diese sollen sich eigeninitiativ und selbstverantwortlich nicht nur an den vorgegebenen Standards orientieren, sondern auch völlig neuen ethischen Herausforderungen stellen. Ganz in diesem Sinne beschreibt Paine den Integritätsansatz als „*broadier, deeper, and more demanding than a legal compliance initiative*“. (Paine 1994, 111). Vor diesem Hintergrund ist unmittelbar einleuchtend, daß der *formalen* Festschreibung von Ethik-Kodizes ebenso wie der Einrichtung von Überwachungs- und Kontrollsystemen eine völlig andere Bedeutung als im Compliance-Ansatz zukommt: „A formal ethics program can serve as a *catalyst* and a *support system*, but organizational integrity depends on the integration of the company's values into its driving systems.“ (Paine 1994, 112; Hervorhebungen HS/TO/BK).

Der Mitarbeiter wird hier also grundsätzlich als moralisch integer bzw. als moralisch lernfähig betrachtet. Die Schaffung organisationsweiter Integrität ist allerdings u.U. ein *langwieriger* Prozeß; es kann vor allem niemals ganz ausgeschlossen werden, daß (einzelne) Mitarbeiter doch im Einzelfall ethisch verwerflich handeln. Deshalb sind formale Verhaltensstandards, Kontrollinstrumente und Anreizsysteme notwendig. Ihr Zweck ist es, das „Restrisiko“ wirtschaftskriminellen (unethischen) Handelns unter Kontrolle zu halten, ohne dabei jedoch die angestrebte Entwicklung einer organisationsweiten moralischen Integrität zu behindern. Die fraglichen Kontrollmaßnahmen dürfen deshalb auch nicht einfach „von oben“ oktroyiert werden; sie müssen vielmehr von den Mitarbeitern aus Einsicht in ihre Notwendigkeit akzeptiert sein.

Wenngleich in dem Beitrag von Paine (mehr oder weniger implizit) zum Ausdruck kommt, daß sie persönlich den Integritäts-Ansatz präferiert und ihm die größeren Erfolgchancen einräumt, so bleibt letztlich doch ungeklärt, ob ihre Ausführungen rein *deskriptiv* gemeint sind oder auch *präskriptiv* verstanden werden sollen. Versteht man ihren Beitrag deskriptiv, d.h. eher im Sinne einer bloßen empirischen Bestandsaufnahme, so bringt er gleichwohl unsere oben angedeutete Vermutung deutlich zum Ausdruck, daß die Unternehmenspraxis in den USA in gewisser Weise (noch) unsicher ist, was die *richtige* Vorgehensweise bei der Implementation einer Unternehmensethik sein sollte. Wir selbst sind zu dieser Situationseinschätzung im Rahmen unserer Interviews in U.S.-amerikanischen Unternehmen gelangt (Steinmann/Olbrich 1995). Und auch W. Swenson, seinerzeit Deputy General Counsel und Legislative Counsel der U.S.-Sentencing Commission, äußert sich eher vorsichtig und tentativ, was die Vorzugswürdigkeit des einen oder anderen Ansatzes anbetrifft:

„Because I represent the federal government, I can't say that I know that the integrity approach is the more effective approach, but what I can say is, personally, I happen to believe that it is.“ (zitiert nach Steinmann/Olbrich 1995, 329).

3.2 *Ethik-Management und Managementtheorie: Vom traditionellen zum modernen Steuerungsparadigma*

Die konstatierte Orientierungsunsicherheit der Praxis läßt sich nun unter normativ-ethischen Gesichtspunkten einerseits und ökonomischen Effizienzgesichtspunkten andererseits reduzieren. Vom Standpunkt einer dialogisch verstandenen Unternehmensethik ist dem Integritätsansatz ohnehin grundsätzlich der Vorzug zu geben. Aber auch unter rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen läßt sich zeigen, daß die Steuerungsphilosophie des Compliance-Ansatzes eher zurückhaltend zu beurteilen ist. Sie entspricht strukturell weitgehend dem Modell, das in der traditionellen Managementlehre bis in die 70er Jahre hinein dominant war. Die steigende Ambiguität (Vieldeutigkeit), der sich das Management als Folge zunehmender Ungewißheit und Komplexität der (externen und internen) Umwelt gegenübersteht, hat hier jedoch zu einem Strukturwandel Veranlassung gegeben, der vom Ergebnis her eher den Merkmalen nahek kommt, die das Integritäts-Modell auszeichnen. Diese *Strukturgleichheit* in der Steuerungsphilosophie legt es dann schon unter funktionalen Effizienz-Gesichtspunkten nahe, sich am Integritätsmodell zu orientieren; diese Forderung läßt sich jedenfalls für diejenigen Unternehmen begründen, die unter Bedingungen relativ hoher Umweltambiguität operieren und sich bereits im Interesse des Überlebens der Unternehmung von traditionellen Managementvorstellungen verabschieden müssen.

Um dieses Ergebnis unserer Überlegungen genauer zu begründen, arbeiten wir zunächst die drei zentralen Merkmale heraus, die das traditionelle Managementmodell kennzeichnen und auch für den Compliance-Ansatz charakteristisch sind, um anschließend vor diesem Hintergrund dann die Entwicklung vom traditionellen zum modernen Steuerungsparadigma aufzuzeigen.

3.2.1 *Compliance-Ansatz und traditionelles Managementmodell: Fundamentale Annahmen*

Der Compliance-Ansatz geht – wie gezeigt – davon aus, daß die Implementation ethischer Verhaltensweisen in Organisationen bei unveränderten Werthaltungen der Organisationsmitglieder durch *externe Veranlassung* (externe Motivation) erfolgreich bewältigt werden kann (und soll). Es ist dieser (zentrale) Ausgangspunkt, den der Compliance-Ansatz mit dem traditionellen Steuerungsparadigma gemeinsam hat. Beide Modelle gehorchen der gleichen Steuerungsphilosophie, die durch drei Merkmale gekennzeichnet ist: (1) Planungsrichtigkeit, (2) Zentralität und (3) Anreizorientierung.

(1) Fremdsteuerung der Mitarbeiter (im Sinne einer externen Veranlassung ihres Handelns) setzt *fertige* Pläne voraus. Damit wird die Unternehmensplanung zur Kernaktivität der Unternehmensführung; sie wird zur alles entscheidenden Vorbedingung für den Unternehmenserfolg (Primat der Planung). Die anderen (vier) Managementfunktionen müssen in einem instrumentellen Sinne auf die Exekution der Planung ausgerichtet werden. Ihnen darf – mit anderen Worten – kein eigenständiges (Um-)Steuerungspotential zukommen; ein solches wäre (sogar) dysfunktional und würde die reibungslose Ausführung der Planung konterkarieren (vgl. dazu klassische Managementlehrbücher wie etwa Terry 1953 oder Koontz/O'Donnell 1964).

Die Planung kann dieser dominanten Rolle im Rahmen der Unternehmensführung selbstverständlich nur dann gerecht werden, wenn sie *richtig*, d.h. (hinreichend) verlässlich und so detailliert ist, daß aus den Plänen die Handlungsanweisungen (mehr oder weniger) direkt entnommen werden können. Das impliziert etwas Doppeltes: Einmal dürfen die Planungen nicht so *unbestimmt* bleiben, daß noch gewichtige Interpretationsleistungen der nachgeordneten Managementebenen und Mitarbeiter erforderlich werden. Zum anderen muß die Planung *konfliktfreie* Handlungsanweisungen geben; sie darf diejenigen, die die Pläne ausführen sollen, nicht vor Widersprüche oder Dilemmasituationen stellen.

Eine in diesem Sinne richtige Planung erfordert u.a., daß die Planer durch eine geeignete Organisation des Planungsprozesses die (zukünftigen) situationalen *Randbedingungen* des Handelns für alle Mitarbeiter in den verschiedensten Funktionsbereichen und Tätigkeitsfeldern des Unternehmens vollständig und korrekt erfassen. Erforderlich ist ferner eine verlässliche Abschätzung der *Wirkungen* verschiedener Steuerungsinstrumente und Handlungsalternativen für die unterschiedlichen Handlungssituationen. Die Planung muß in diesem Sinne vollständig und überraschungsresistent sein. Das ist um so schwieriger, als dabei gleichzeitig der Übergang von der Einzelfallanweisung zu generellen Regeln vollzogen werden muß, denn die Planung kann ja nicht jeden Einzelfall gesondert berücksichtigen, sondern muß auf der Ebene *typischer* Handlungssituationen operieren, so daß dann auch die Wiederholung des Gleichen bis zu einem gewissen Grade zurecht unterstellt werden kann. Eine solche Qualitätsanforderung an die Planung steht und fällt bei einem offenen System, wie es die Unternehmung darstellt, mit hinreichend perfekten Prognosen aller (internen und externen) Umweltparameter. Auf die permanente Verbesserung der Prognosen, ihrer Techniken und Prozeduren, wurde deshalb in den sechziger und siebziger Jahren außerordentlich viel Wert gelegt (Ackoff 1983, Mintzberg 1990, 111 ff. und ders. 1994, 36 ff.).

Insgesamt gesehen machen diese hohen Anforderungen an die Qualität von Planung und Prognose schon deutlich, daß sie – wenn überhaupt – nur unter Be-

dingungen hoher Umweltstabilität und geringer Komplexität des zu steuernden Systems befriedigend erfüllt werden können.

(2) Eine Fremdsteuerung aller Mitarbeiter setzt ferner (denknotwendig) eine *unabhängige zentrale Instanz* voraus, die die Planung allein durchführt. Am Prozeß der Informationsgewinnung und Informationsverarbeitung im Rahmen der Planung (und Kontrolle) dürfen insbesondere die zu steuernden und annahmegemäß von ihren Eigeninteressen geleiteten Mitarbeiter nicht beteiligt werden. Sie, deren potentiell ökonomisches oder ethisches „Fehlverhalten“ bezüglich der Organisationsziele eingeschränkt bzw. ausgeschlossen werden soll, dürfen selbstverständlich nicht selbst als Quelle von Planungs- und Kontrollinformationen in Anspruch genommen werden. Andernfalls müßte die Zentrale wenigstens in der Lage sein, Fehlinformationen durch die Mitarbeiter zu erkennen und rechtzeitig auszusondern; sie müßte also doch selbst zwischen richtigen und falschen Informationen unterscheiden können. Sie müßte dazu dann aber das Wissen schon haben, das ihr von den Mitarbeitern erst mitgeteilt werden soll. Der Weg, die Qualität der Informationen an der Qualität der Informationsquelle zu bemessen, scheidet in diesem Steuerungsmodell also nach Voraussetzung aus; die Zentrale muß als „Super-Aktor“ ihre eigene unabhängige Informationsbasis installieren und pflegen, z.B. in Form eines „internen Kontrollsystems“ (Simons 1995, 84 f.) oder durch „Stabsstellen der Umweltbeobachtung“ (Reinhardt 1984, 30 ff.).

(3) Das dritte Merkmal von Compliance-Ansatz und traditionellem Managementmodell ist die *Anreizorientierung*. Verhalten wird über geeignete Restriktionen (Belohnungen, Bestrafungen) von außen veranlaßt. Im Zentrum erfolgreichen Managements stehen deshalb Überlegungen, welche Art von Belohnungen und Bestrafungen (wahrscheinlich) die gewünschten Verhaltensweisen erzeugen. Es ist dieser „technische“ Aspekt, der Veranlassung gibt, Motivation hier als ein „extrinsisches“ Phänomen zu betrachten im Unterschied zur „intrinsischen“ Motivation, die (im günstigsten Falle) auf eine argumentationsgestützte Einsicht der Mitarbeiter in die Richtigkeit des Handelns setzt. Die Motivationstheorie der hier besprochenen beiden Ansätze ist – mit anderen Worten – von vornherein „*verhaltensorientiert*“ angelegt und nicht „*handlungsorientiert*“, wenn man unter Handeln ein „argumentationszugängliches (intentionales) Tun“ versteht im Unterschied von Verhalten als „(durch Reize) stimuliertes Tun“.¹⁶

Die Steuerungslogik, die durch diese drei Merkmale gekennzeichnet wird, kann man auch als *tayloristisch* bezeichnen, weil für sie die Trennung von Denken (Planung) und Ausführen konstitutiv ist (Mintzberg 1994, 254 ff., Wall/Wall

¹⁶ Zur Unterscheidung zwischen „Handeln“ und „Verhalten“ im Kontext der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre vgl. ausführlich Steinmann 1978.

1995, 8 ff.). Die Planung entwirft ein widerspruchsfreies und in sich konsistentes Handlungsprogramm, das friktionslos realisiert werden kann. Abweichungen von der Planung sind in diesem Steuerungsmodell immer negativ, weil die Planung als gut vorausgesetzt wird. Der umgekehrte Fall, daß Abweichungen „gute“ Informationen enthalten, weil die Planung (substantiell) falsch war, läßt sich in dieses Steuerungsmodell nicht integrieren.¹⁷

3.2.2 Kritik und Revision des traditionellen Managementmodells: Strategische Kontrolle im Strategischen Managementprozeß

Die (bekannte) Krise des traditionellen Managementmodells läßt sich nach dem vorher Gesagten als die Krise ihrer Voraussetzungen genauer beschreiben (Schreyögg 1984, 139 ff., Steinmann/Schreyögg 1986, Schreyögg/Steinmann 1985 und 1987, Steinmann/Hasselberg 1988, Steinmann/Walter 1990, Scherer 1995, 26 ff. und 246 ff.).

(1) Kritik an der Annahme der Planungsrichtigkeit: Die Annahme der Planungsrichtigkeit setzt zwangsläufig – so wurde gesagt – eine hinreichende Treffsicherheit aller Prognosen voraus. Diese Voraussetzung ist jedoch mit steigender Umwelt-Ambiguität (Komplexität der Wirkungszusammenhänge in der internen und externen Umwelt und Ungewißheit der Zukunft), wie sie für das *strategische* Management charakteristisch ist, immer weniger einlösbar. Im Extremfall, wenn also Ungewißheit und Komplexität so groß geworden sind, daß Pläne bereits vor ihrer Ausformulierung veralten, wird Planung völlig sinnlos. In einer solchen (Grenz-) Situation totaler „Umweltturbulenz“ müssen letztlich die Managementfunktionen Organisation, Personaleinsatz und Leitung die notwendigen Flexibilitätpotentiale bereitstellen, um die Unternehmung permanent an veränderte Bedingungen anpassen zu können. Dann ist allerdings auch jegliche Art von Struktur, von vorgeplanten Rollen, also kurz: von „Ordnung“, bereits vom Ansatz her dysfunktional. Unternehmensführung gerät hier zur bloßen „Widerfahrnis“, ist eigentlich im strengen Sinne aktiver Gestaltung gar nicht mehr möglich. Im Sinne eines *evolutionischen* Prozesses kommt es dann vielmehr darauf an, daß sich die Unternehmung *reaktiv* möglichst schnell an neue Bedingungen anpassen kann (Malik/Probst 1981, Kirsch 1992, Scheurer 1997 und im Überblick Kieser 1994).

¹⁷ In der Planungstheorie wird diese klassische Steuerungslogik auch als „*synoptische* Planungs rationalität“ (im Unterschied zur einem *inkrementalen* Vorgehen) bezeichnet. Während der synoptische Planer systematisch einen ganzheitlichen Lösungsentwurf anstrebt, versucht der Inkrementalist eine Problemlösung in kleinen, nicht formalisierten Schritten. Zur synoptischen Planungs rationalität und zur Unterscheidung zwischen synoptischer und inkrementaler Planung vgl. im Überblick Schreyögg 1984, 133 ff., Fredrickson 1986, Scheurer 1995, 23 ff.

Das hier vertretene revidierte *Modell strategischer Unternehmensführung* steht zwischen diesen beiden Extremfällen. Unterstellt wird damit eine (gewisse) Chance zur Gestaltung durch das Management, also die prinzipielle Möglichkeit zu *pro-aktivem* Handeln. Dies heißt dann auch, daß Planung, wenn auch ohne absoluten Richtigkeitsanspruch, doch zumindest eine sinnvolle *Orientierungsfunktion* entfalten kann. Trotz (mittlerer) Komplexität und Ungewißheit bleibt es möglich, so die Voraussetzung, ex ante für die bessere Erfolgchance des gewählten strategischen Handlungsprogramms (relativ zu anderen Alternativen) zu argumentieren (Steinmann/Schreyögg 1993, 145). Strategische Planung ist unter diesen Bedingungen dann als eine Aktivität zu verstehen, die auf der Grundlage von (mehr oder weniger) triftigen Relevanzvermutungen über die Entwicklung der (internen und externen) Umwelt aus den unbegrenzten Handlungsmöglichkeiten, die die Zukunft eröffnet, das *tentativ* erfolgsträchtigste strategische Handlungsprogramm selektiert. Strategische Planung *überbrückt* in dieser Situation – das ist ihre neue Sinnbestimmung – gleichsam die Distanz zwischen (weiterexistierender) *Vieldeutigkeit* der Umwelt und der für das Handeln notwendigen *Eindeutigkeit* der Orientierung.

Verbunden mit dieser Brückenfunktion ist aber dann zwangsläufig ein hohes *Selektionsrisiko*: Es kann alles auch ganz anders kommen als geplant. Die Strategie muß deshalb *immer* für grundlegende Revisionen offen sein. Dazu benötigt die Unternehmung ein zusätzliches gegengewichtiges Steuerungspotential, welches durch permanente kritische Überwachung der eingeschlagenen strategischen Richtung die Selektivität der Planung und das damit verbundene Risiko *kompensiert* (Luhmann 1973, 322 ff. und ders. 1984, 47 ff.). Diese Kompensationsfunktion soll die Strategische Kontrolle übernehmen (Schreyögg/Steinmann 1985 und 1987, Steinmann/Schreyögg 1986, Hasselberg, 1989).¹⁸ Sie ist ein Prozeß der Gewinnung und Verarbeitung von solchen Informationen aus der internen und externen Umwelt der Unternehmung, die geeignet sind, *Bedrohungen* des geplanten strategischen Kurses rechtzeitig zu identifizieren („Frühwarnsystem“). Zu diesem Zweck muß die Strategische Kontrolle ein „Mehr“ an Informationen bereitstellen können als in der Planung generiert und in den Plänen selbst niedergelegt ist; sie darf sich deshalb in ihrem Strukturierungsmuster gerade nicht – wie im klassischen Managementprozeß – im Sinne einer „Feedback-Kontrolle“ bloß an den Selektionsleistungen der Strategischen Planung orientieren. Eine Strategische Kontrolle darf – mit anderen Worten – ihre Aufmerksamkeit nicht bloß auf von der Planung vorselektierte Kontrollobjekte richten und damit ihr Problemfeld von vornherein *schließen*;

¹⁸ Zur (kritischen) Diskussion des Konzeptes der „Strategischen Kontrolle“ (und seiner Weiterentwicklung) vgl. etwa Pearce/Robinson 1991, Preble 1992, und neuerdings u.a. Band/Scanlan 1995, Nuber 1995, Reiners 1995, Sjurts 1995, Stoermer 1996, Scheurer 1997.

ganz im Gegenteil muß sie als Antwort auf die grundsätzliche Unabschließbarkeit der (externen und internen) Umwelt von der Grundintention her als eine offene und *ungerichtete*, als eine *unternehmensweite* und *multipersonale* Aktivität im Sinne einer „*Feedforward-Kontrolle*“ angelegt werden.

(2) Kritik an der Annahme der Zentralität der Planung: Eine Darstellung des Informationsprozesses der Strategischen Kontrolle erläutert diese Sichtweise genauer. Sie macht dann auch deutlich, daß mit der Strategischen Kontrolle zugleich die (meisten) Konflikte, Widersprüche und Dilemmasituationen von der (*zentralen*) *Planung* wieder an ihre Ursprungsorte in der Linie „zurückwandern“; dort muß ihre Handhabung vorbereitet und zur Entscheidung gebracht werden. Der Funktionsverlust der Planung betrifft – so gesehen – auch ihre Kompetenz zur vorbeugenden Konfliktregelung bzw. Konfliktvermeidung.

Der Informationsprozeß der Strategischen Kontrolle läßt sich in fünf Phasen zerlegen;¹⁹ in jeder dieser Phasen ist eine möglichst breite (potentielle) Mitwirkung (Partizipation) aller Managementebenen und Mitarbeiter unverzichtbare Erfolgsvoraussetzung (Steinmann/Schreyögg 1986).²⁰

(a) Zunächst geht es um die (vorläufige) *Problemidentifikation*. Signale aus der externen und internen Umwelt, und zwar der „objektiven“ wie der „sozialen“ Welt (Habermas 1981, 114 ff.), müssen allererst erkannt und in einem ersten Bewertungsschritt daraufhin beurteilt werden, ob sie möglicherweise relevant sind für die Veränderung der Unternehmensstrategie. In diesem ersten Schritt müssen – was die objektive Welt anbetrifft – unter dem Zweck der kritischen Strategiebewertung *Signale* in *Informationen* transformiert werden. Dafür ist eine intime Situationskenntnis „vor Ort“ unerlässlich. Dieser Schritt muß dabei (kontinuierlich) an der Basis bewältigt werden und läßt sich nicht zentral durch eine Stabsstelle fernab der tagtäglichen Ereignisse erfolgreich durchführen.

¹⁹ Die Zerlegung des betrieblichen Informations- und Entscheidungsprozesses in fünf Phasen gründet auf den Vorschlägen der (klassischen) *entscheidungsorientierten* Betriebswirtschaftslehre. Im vorliegenden Kontext wird auf die (gedanklich-analytische) Trennung der einzelnen Phasen des Informationsprozesses zurückgegriffen, ohne jedoch an den Grundannahmen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre festzuhalten. Zur Abgrenzung des Konzeptes der Strategischen Kontrolle zur entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, wie sie etwa von Heinen vertreten wurde, vgl. Steinmann/ Hasselberg 1989. Zu den einzelnen Phasen des Informationsprozesses vgl. auch Rosenhead 1989, 3, Rabl 1990, 29 f., Schreyögg 1991, 264 ff.

²⁰ Verwiesen sei an dieser Stelle auch auf Simons 1995, 91 ff., der hier im Rahmen eines „interaktiven Steuerungssystems“ einen konkreten Vorschlag zur organisatorischen Gestaltung des dezentralen und multipersonalen Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozesses entwickelt. Die Ausführungen von Simons lehnen sich dabei eng an die Vorschläge von Nonaka 1988 und Nonaka/Takeuchi 1995, 124 ff. zur organisatorischen Gestaltung einer „lernenden Organisation“ an. Eine ausführliche Würdigung und Kritik des Vorschlags von Simons findet sich in Steinmann/Kustermann 1996.

Schon in dieser ersten Phase wird natürlich nicht immer eine eindeutige Lesart der Signale zu erwarten sein, müssen doch unterschiedliche Wahrnehmungen, z.B. von Marktsignalen, wie etwa das Konkurrenzverhalten und seine Deutung (Porter 1980, 47 ff.), verarbeitet werden ebenso wie Abschätzungen von Zukunftswirkungen beobachteter Ereignisse erforderlich sind. Schon dieser erste Schritt der Informationsgewinnung ist also problemträchtig und wird in der Regel Konflikte und Widersprüche mit sich bringen, die aufgelöst werden müssen. Das gilt um so mehr, wenn es um (Interessen-) Konflikte in der sozialen Welt geht; dann muß zwangsläufig in die Teilnehmerperspektive gewechselt werden, um die zugrundeliegenden *Sinngehalte* der Konfliktparteien *verstehen* zu können (Osterloh 1993a).²¹

(b) In einem zweiten Schritt, der *Problembewertung*, muß dann ein hinreichend begründetes Urteil darüber gefällt werden, ob auf der Basis der vorliegenden Informationen tatsächlich eine ernsthafte strategische Bedrohung vorliegt. Dazu müssen Informationen und Sachverstand zur Abschätzung von *Wirkungszusammenhängen* in der objektiven Welt aus den verschiedensten Funktionsbereichen der Unternehmung mobilisiert und zusammengeführt werden. Die Führungsspitze ist also auch bei diesem Schritt der Informationsverarbeitung auf vielfältige Vorarbeiten angewiesen, die nicht zentral von einer Stabsstelle wahrgenommen werden können; auch hier gehören Konflikte und Widersprüche zum Führungsalltag. Die Problembewertung für soziale Konflikte kann ohnehin nicht (allein) aus der Beobachterperspektive des (Top-) Management erfolgen.

(c) + (d) Gleichzeitig damit wird dann die dritte und vierte Phase angestoßen, nämlich die (kreative) *Schaffung* und die *Beurteilung neuer Handlungsoptionen*: Welche Handlungsalternativen stehen angesichts der neuen Situation überhaupt offen bzw. welche innovativen Lösungen sollten zu schaffen versucht werden? Welche davon sind die erfolgsversprechendsten? Auch in dieser *innovativen* Phase, die sich nicht nur auf die objektive, sondern wiederum auch auf die soziale Welt bezieht, kommt es darauf an, das Situationswissen, den Sachverstand und die Kreativität vieler Organisationsmitglieder zu nutzen. Es müssen angesichts der veränderten Bedingungen mögliche alternative Zukünfte (Zukunftsszenarien) entworfen und beurteilt sowie neue Lösungen und Handlungsprogramme für diese Szenarien geschaffen, strukturiert und bewertet werden. Gerade in dieser Phase sind Dilemmasituationen möglich bzw. wahrscheinlich, weil hier Handlungsoptionen oft im Hinblick auf *konfliktäre* Erfolgsmaßstäbe entwickelt und beurteilt werden müssen.

²¹ Osterloh verweist hier im Rahmen der Organisations- und Mitbestimmungsforschung auf die zentrale Bedeutung des „Verstehens“ im Unterschied zur „Erklärung“.

(e) Den Abschluß des Strategierevisionsprozesses bildet die *Autorisierung* einer gewählten (veränderten) Strategie, d.h. die *Verbindlichmachung* des neuen Handlungsprogramms für die gesamte Organisation. An dieser Stelle kommen die formalen Spitzenorgane der Unternehmung und ihre Entscheidungskompetenz ins Spiel; bei ihnen liegt die Legitimationskompetenz nach Maßgabe der geltenden Unternehmensverfassung.

An die Autorisierung schließt sich die *Durchführung* der veränderten Strategie an. In dieser Phase müssen dann wieder neue strategisch kritische Informationen generiert werden. Mit einer solchen erneuten Problemidentifikation wird der nächste Zyklus der Informationsverarbeitung angestoßen. Gleichzeitig müssen die Mitarbeiter in dieser Phase aber auch das permanente Dilemma zwischen Infragestellung und Ausführung der Strategie auflösen. Sie müssen also (gemeinsam mit den Vorgesetzten) kontinuierlich darauf achten, wann eine kritische *Öffnung* geboten ist, um auftauchende neue Problemlagen informatorisch zu bearbeiten, und wann eine vorbehaltlose *Identifikation* mit der gegebenen Strategie (Problemschließung) erforderlich ist, um diese effizient zu realisieren.

Es sei angemerkt, daß die hier explizitierte *dezentrale* und *multipersonale* Gestaltung der Informationsgewinnung und -verarbeitung im Zuge der Strategischen Kontrolle kompatibel ist mit dem Vorschlag von Mintzberg, zwischen „intendierten“ und „emergenten“ Strategien zu unterscheiden (Mintzberg 1978, 945 ff. und ders. 1994, 23 ff.). Sie macht nämlich deutlich, wie intendierte und emergente Strategien aneinander anschließen und belegt insoweit zugleich die Inadäquanz des klassischen tayloristischen Führungsmodells. Hier wird dann auch noch einmal offensichtlich, daß die Strategische Kontrolle mehr ist als eine bloße (von ihrem Zweck her identische) „Ergänzung“ der Strategischen Planung.²² Ihr kommt mit der Hervorbringung emergenter Strategien vielmehr eine *eigene* Steuerungsfunktion zu: sie muß die (notwendigerweise) langfristig orientierte und deshalb abstrakte und auf Durchschnittseinschätzungen beruhenden „intendierten“ Festlegungen der Strategischen Planung auf der Grundlage aktueller(er) und konkreter(er) Informationen kritisch in Frage stellen und so die situationsgerechte „Emergenz“ neuer (verbesserter) Strategien „von unten“ ermöglichen.

(3) Kritik an der Annahme der externen Anreizsteuerung: Mit der Kritik an den ersten beiden zentralen Annahmen des klassischen Steuerungsmodells sollte auch deutlich geworden sein, daß eine *Anreizsteuerung*, die (allein) auf extrinsische Motivation setzt, unter den veränderten Rahmenbedingungen für das strategische Management problematisch ist. Waren im tayloristischen Modell die (fertigen) Pläne gedanklich schon so weit durchstrukturiert, daß die von den Mitarbeitern zu erfüllenden Ziele und erforderlichen Handlungsschritte in hin-

²² So die falsche Interpretation unserer Überlegungen von Scheurer 1997, 353 ff.

reichend konkretisierter Form vorlagen, so zielt der skizzierte Prozeß der Informationsverarbeitung ja gerade auf eine (evtl. notwendige) Strategierevision ab und muß deshalb zwangsläufig *offen* und *ungerichtet* sein, darf also nichts vorweg ausschließen. Mangels ex-ante festlegbarer Ziele und zielführender Handlungsweisen kann eine Anreizsteuerung „von außen“ hier also von vornherein gar nicht greifen. Und sie wird auch dysfunktional. Dies haben Ghoshal und Moran für die betriebswirtschaftliche Steuerungsproblematik nachgewiesen; ihre Kritik gilt aber auch und in verstärktem Maße für die Implementation einer Unternehmensethik im Sinne des Compliance-Ansatzes (vgl. im folgenden Ghoshal/Moran 1996, die Stellungnahme von Williamson 1996 und die Replik von Moran/Ghoshal 1996).

Ghoshal/Moran kritisieren transaktionskostenökonomisch orientierte Steuerungsmodelle, wie sie insbesondere in den Arbeiten von Williamson skizziert werden.²³ Sie werfen diesen Modellen vor, daß sie die in der psychologischen Forschung seit langem eingeführte Unterscheidung von „Einstellung“ und „Verhalten“ der Mitarbeiter nicht berücksichtigen. „Einstellungen“ beziehen sich auf die langfristige empirische Disposition oder Neigung zu einem bestimmten Verhalten, während „Verhalten“ selbst den einzelnen, in Raum und Zeit bestimmten Akt des Handelns meint.

Die Transaktionskostenökonomie der Williamson-Schule geht von der klassischen Modellierung des Menschen als Kosten-Nutzen-Maximierer aus, der nur dann zu einem zielkonformen Verhalten zu bewegen ist, wenn durch äußere Restriktionen die Kosten opportunistischen Verhaltens ($f(b)$) seinen Nutzen ($f(h)$) übersteigen (vgl. Abb. 3). Aufgabe der Unternehmensführung ist es also, das Anreizsystem der Unternehmung ($f(a)$) vor dem Hintergrund dieses Sachverhaltes so zu gestalten, daß die Unternehmensstrategie nicht durch etwaiges opportunistisches Verhalten der Mitarbeiter gefährdet wird.

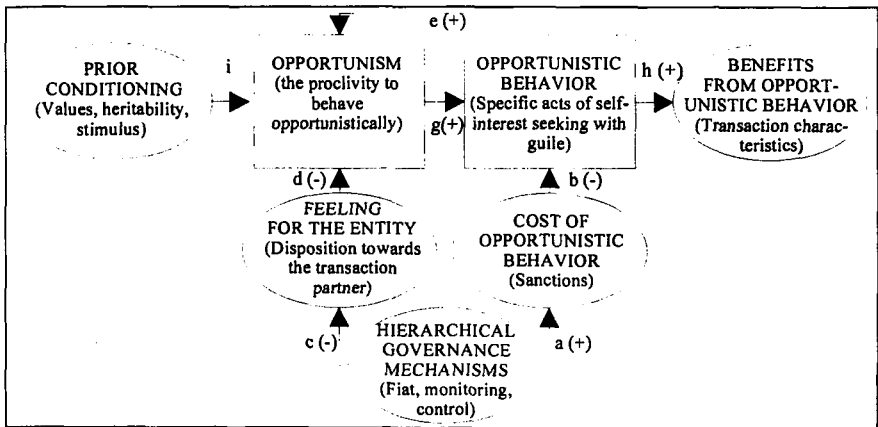
In Anlehnung an die Erkenntnisse der psychologischen Forschung (insbesondere der nach wie vor dominanten „Theory of Reasoned Action“ (Ajzen/Fishbein 1977) erweitern Ghoshal/Moran diese einfache Steuerungsphilosophie um die oben genannte Unterscheidung von „Einstellung“ zu einer Handlung und die (tatsächliche) Handlung selbst und eröffnen so eine weitere Wirkungskette: Ihre These ist (vgl. Abb. 3), daß mit der Ausgestaltung externer Anreize zur Steuerung von Verhalten gleichzeitig die langfristige Einstellung der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmung negativ beeinflusst wird ($f(c)$). Man zerstört die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, fördert ihre opportunistische Einstellung ($f(d)$), die ihrerseits das opportunistische Verhalten in jedem Einzelfall beeinflusst ($f(g)$). Opportunistisches Verhalten umgekehrt ver-

²³ Ghoshal/Moran beziehen sich dabei insbesondere auf Williamson 1975 und 1985.

stärkt dann wiederum die opportunistische Grundeinstellung (f (e)). Im einzelnen führen die Autoren zu Abb. 3 weiter aus:

„The directionality of this net effect [der zwei Wirkungsrichtungen, d. Verf.] cannot be theoretically determined. This situation itself should be a matter of concern for TCE [Transaction Cost Economics, d. Verf.] scholars, given that any ambiguity in this relationship calls into question the entire edifice of Williamson's theory. Worse still, available empirical evidence from research on the effects of rational control on employees' attitudes and behaviors suggests that the likely net effect may be opposite to what Williamson has asserted. This is because the negative association, on which Williamson's argument depends, between hierarchical controls and opportunistic behavior (f (a,b)) is likely to be weak, whereas the positive association between the same two variables (f (c,d,g)) is likely to be quite strong.“ (Ghoshal/Moran 1996, 23 f.).

Abb. 3: Der Zyklus sich selbst erfüllender Prophezeiung (Quelle: Ghoshal/Moran 1996, 22).



Es entsteht also das bekannte Kontrollparadoxon: Kontrollmaßnahmen induzieren Versuche der Kontrollierten, durch geeignete Verhaltensstrategien den Kontrollen zu entgehen. Die Kontrollen müssen dann verstärkt werden, was wiederum zu Ausweichmaßnahmen Veranlassung gibt, so daß ein Teufelskreis entsteht (Merton 1957, 421 ff. und Schein 1970, 55 ff.). Ghoshal/Moran sprechen von einem *Zyklus der sich selbsterfüllenden Prophezeiung*: Die Annahme, es mit Opportunisten zu tun zu haben, bewirkt Maßnahmen, die gerade das Ergebnis herstellen, das man vorausgesetzt hat. Zum Schluß hat man es mit einem kaum mehr steuerbaren System von opportunistisch agierenden Mitarbeitern zu tun.

Dieses Phänomen ist in der volkswirtschaftlichen Literatur inzwischen selbst deutlich registriert worden. Unter dem Stichwort „crowding out“ wird von Frey/Bohnet ein empirisches Phänomen beschrieben, das den Überlegungen von

Ghoshal und Moran entspricht (Frey/Bohnet 1994). Die Autoren kritisieren die zentrale Annahme ökonomischer Modelle, daß die Steuerung über Restriktionen die Präferenzen nicht tangiert. Sie weisen auf die engen Grenzen extrinsischer Motivierung hin und auf die Gefahr des Verdrängungseffektes: „Gefühle wie Vertrauen und Loyalität werden durch Überwachung oder Bezahlung verdrängt.“ (Frey/Bohnet 1994, 4). An Stelle axiomatischer ökonomischer Rationalitätsannahmen schlagen sie ein Forschungsprogramm vor, das herausfinden soll, unter welchen institutionellen Bedingungen es vernünftig ist zu intervenieren oder nicht, und in welchem Falle extrinsische Anreize neutral oder förderlich für die intrinsische Motivation sind.

Auch Bickenbach/Soltwedel befassen sich in Anlehnung an Homann mit dem Verhältnis intrinsischer Motivation und externer Anreize und verweisen auf die Notwendigkeit einer Kultur des Vertrauens in Organisationen, in dem sich faire Austauschverhältnisse schaffen lassen, die Platz für intrinsische Motivation und die (schon aus Effizienzgründen nötige) Handlungsfreiheit der Mitarbeiter lassen (Bickenbach/Soltwedel 1996, insbes. 11 ff. und Homann 1995, 23 ff.). Und auch Osterloh und Gerhard weisen darauf hin, daß eine extrinsische Anreizsteuerung insbesondere dann negative Wirkungen hat, wenn diese zum Zwecke der Mitarbeiterkontrolle (und nicht der Mitarbeiterinformation) genutzt wird (Osterloh/Gerhard 1992).²⁴

Mit diesen Überlegungen ist auch das dritte Element des tayloristischen Steuerungsmodells problematisch geworden. Dieses Modell und mit ihm die Steuerungsphilosophie des Compliance-Ansatzes negieren oder zerstören die entscheidende Voraussetzung, die – wie gezeigt – für eine moderne Unternehmensführung unverzichtbar ist, nämlich die Entfaltung und Nutzung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter im Sinne ihrer strategischen Wachsamkeit bei der Bewältigung der dargestellten fünf Prozeßphasen der Strategischen Kontrolle. Es geht hier ja – dies sei noch einmal hervorgehoben – um die Funktionstüchtigkeit eines Prozesses, in dessen Rahmen sowohl Wahrheitsfragen (in der objektiven und in der sozialen Welt) bearbeitet und (nach Möglichkeit) geklärt wie auch Innovationen auf den Weg gebracht werden müssen. Dazu bedarf es eines Umfeldes, das Einstellungen und Handlungsweisen fördert, die der kritischen Argumentation dienlich sind und der Kreativität der Mitarbeiter Raum geben. Erforderlich hierfür ist *Einsicht* statt *Macht*; und *Einsicht* läßt sich nicht extern „herbeimanipulieren“, sondern setzt (neben Sachverstand) auf Unvoreingenommenheit, Zwanglosigkeit und Ernsthaftigkeit beim Austausch und bei der Prüfung von *Gründen* (Kambartel 1989 und 1992). Eine ar-

²⁴ Dies bedeutet wohl einen Perspektivenwechsel von einer sozial-technologischen hin zu einer normativ-ethischen Sichtweise des Problems; so verstehen wir auch das Votum Homanns 1995, 23 ff. Zum normativ-ethischen Aspekt der Motivationsproblematik vgl. auch die Diskussion von Frey/Osterloh 1997 und Steinmann 1997.

gumentationsfreundliche Unternehmenskultur kann derartige Prozesse bzw. ihre Voraussetzungen allerdings nur *ermöglichen*; getragen und realisiert werden müssen sie von den Mitarbeitern selber. Dazu müssen diese *intrinsisch* motiviert sein, d.h. um der Sache selbst willen handeln.

3.2.3 Strukturgleichheit des Managementprozesses in strategischer und unternehmensethischer Hinsicht

Die veränderte Steuerungslogik, wie sie sich aus der Sinnstiftung der Strategischen Kontrolle ergibt, ist nun auch für das Ethik-Management zielführend. Es existiert – so unsere These – eine *Strukturgleichheit* im Hinblick auf die betriebswirtschaftlichen (effektivitäts- und effizienzorientierten) und die ethischen Anforderungen an ein Führungsmodell (ähnlich neuerdings auch Quinn 1996). Auch ethische *Problemlagen* (Fragen der „Gerechtigkeit“) liegen nicht gleichsam offen und fertig auf dem Tisch, sie lassen sich auch nicht aus axiomatischen Überlegungen deduzieren. Sie resultieren vielmehr aus (lebenspraktischen) Handlungssituationen, die in einem ersten Schritt überhaupt erst einmal als ethisch-kritisch beurteilt werden müssen (*Problemidentifikation*). Die ethische Sensibilisierung von Organisationen ist also schon in dieser *ersten* Phase auf die ethische Empathie und Urteilskraft möglichst vieler Organisationsmitglieder angewiesen. Ohne ihre moralische Sensibilität und ihre ethische Urteilskraft ist eine Problemidentifikation nicht (oder erst viel zu spät) möglich. Das lehren viele Erfahrungen der Praxis, etwa der bekannte Nestlé-Fall. Hier ist das Top-Management erst recht spät (und nur auf Grund der Reaktion einer kritischen Öffentlichkeit) auf die dramatischen moralischen Probleme bei der Vermarktung von Muttermilch-Ersatzprodukten in der Dritten Welt aufmerksam geworden (Löhr 1991, 205 ff.). Auf dieses ethische Urteil kommt es dann auch in den anderen vier Phasen der Informationsverarbeitung an: die definitive *Problembewertung* verlangt weitere vertiefte moralische Begründungsleistungen, die Schaffung und Beurteilung von moralischen *Handlungsoptionen* ist auf eine möglichst breit ausgebildete moralische Vorstellungskraft („moral imagination“ im Sinne von DeGeorge 1993, 107 ff.) angewiesen, und die *Autorisierung* ethischer Verhaltensstandards erfordert, daß die Führungsspitze die notwendige moralische Integrität entfaltet, um die gefundenen (und durch gute Gründe gestützten) Lösungen für die Gesamtorganisation verbindlich zu machen, sie möglicherweise in einem Ethik-Kodex festzuhalten und ihre Befolgung nachhaltig zu fordern und zu veranlassen. Betrachtet man die Phasen der Informationsgewinnung und -verarbeitung im Gesamten, so wird deutlich, daß zu ihrer organisatorischen Umsetzung eine zentrale Stabsstelle wie das Compliance-Büro völlig ungeeignet ist. Es kommt vielmehr auf die ethische Kompetenz auch in der Linie an. Dies kommt auch in dem folgenden Zitat aus unseren Interviews mit Ethik-Beauftragten in den USA zum Ausdruck:

„Someone said, ‘Well are you [the ethics office, d. Verf.] the conscience of the company?’ I said: No, we’re not the conscience of the company, that’s a burden we don’t want and it’s a burden we shouldn’t have. The conscience of the company rests in 300,000 people, all of our associates. The conscience of the company for San Diego, is in the San Diego store manager. The conscience of the company in Butte, Montana, is the Butte, Montana, store manager.“ (zitiert nach Steinmann/Olbrich 1995, 324).

Damit ist wohl hinreichend deutlich geworden, daß alle drei für das tayloristische Führungsmodell charakteristischen Annahmen bzw. Voraussetzungen auch für das Ethik-Management inadäquat sind. Pläne können sich im nachhinein angesichts veränderter Bedingungen auch in ethischer Hinsicht als „unrichtig“ herausstellen. Und ein derartiges Urteil kann nicht die Zentrale oder eine zentrale Instanz alleine treffen; dazu bedarf es einer breiten ethischen Sensibilisierung der Mitarbeiter, die wiederum nicht (alleine) durch externe Anreize erreicht werden kann.

Erforderlich ist also auch bei der Klärung von *Gerechtigkeitsfragen* und bei der kreativen Schaffung gerechter Konfliktlösungen als „regulative Idee“ ein *Konsens* der Betroffenen.²⁵ Damit wird deutlich, daß ein Steuerungsmodell für das Ethik-Management nicht nach dem Muster einer plandeterminierten zentralen Unternehmensführung – wie im Compliance-Ansatz – gedacht werden darf. Die Annahmen der Planungsrichtigkeit und der Zentralität erweisen sich – um an unsere Ausgangsthese anzuschließen – als „ineffizient“. Das gleiche gilt für das dritte Merkmal, die ausschließlich auf extrinsische Motivation angelegte Anreizlogik. Zur Klärung von Wahrheits- und Gerechtigkeitsfragen sind Argumentationsleistungen (der Mitarbeiter) nötig: Diese sind – wenn sie nicht bloße Rhetorik sein sollen – per definitionem auf Wahrhaftigkeit und auf das Vortragen und die ernsthafte Prüfung von Gründen und Gegen Gründen angewiesen. Auf diesen Prozeß müssen sich die Mitarbeiter um seiner selbst Willen einlassen, wenn er wirklich gelingen soll. Die Voraussetzungen gelingender rationaler Argumentation lassen sich nicht durch externe Anreize herbeimanipulieren, Einsicht ist – wissenschaftstheoretisch gesprochen – „Widerfahrnis“ (Kamlah 1973, 32 und Kambartel 1997, 5 ff.). Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen sind also alle Modelle, und das gilt dann auch für organisationsökonomische Ansätze, kritisch zu beurteilen, die zur Verhaltenssteuerung im Kern auf externe Anreize setzen. Ethik-Management ist – analog zum betriebswirtschaftlich-

²⁵ Habermas 1996, 55, hat neuerdings auf einen wichtigen epistemologischen Unterschied bei der Klärung von Wahrheitsfragen einerseits und Gerechtigkeitsfragen andererseits hingewiesen: „... im einen Fall *besagt* das diskursiv erzielte Einverständnis, daß die als Behauptbarkeitsbedingungen interpretierten Wahrheitsbedingungen eines assertorischen Satzes erfüllt sind; im anderen Fall *begründet* das diskursiv erzielte Einverständnis die Anerkennungswürdigkeit einer Norm und trägt damit selbst zur Erfüllung ihrer Gültigkeitsbedingungen bei. Während rationale Akzeptabilität die Wahrheit assertorischer Sätze *nur anzeigt*, leistet sie zur Geltung moralischer Normen einen *konstitutiven* Beitrag.“

strategisch ausgerichteten Management – auf die Partizipation der Mitarbeiter angewiesen. Sie müssen zu ethisch sensiblen Organisationsbürgern gebildet werden, für die ethisches Handeln nicht Mittel zum Zweck, sondern Selbstzweck ist. Insofern ist im Grundsatz für den Integritätsansatz zu plädieren.

Unsere theoretischen Überlegungen zur Strukturgleichheit des Managementprozesses in strategischer und unternehmensethischer Hinsicht erfahren eine weitere Bestätigung und praktische Erhärtung, wenn man das Ethik-Management betrachtet, wie es heute bei Levi Strauss & Co. praktiziert wird. Nach vergeblichen Lernversuchen mit dem Compliance-Ansatz setzt man hier auf den Integritätsansatz und die partizipative Einbindung der Mitarbeiter als wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Ethik-Management.

3.3 *Ethik-Management bei Levi Strauss & Co.*

Die Firma Levi Strauss & Co. ist eine der wenigen Unternehmen, über die ein ausführlicher Erfahrungsbericht zum Ethik-Management von Seiten der Führungsspitze selbst vorliegt. Robert D. Haas, CEO und Chairman of the Board, hat die langjährigen Erfahrungen seines Hauses zur ethischen Sensibilisierung der Gesamtorganisation in außerordentlich reflektierter Form zusammengefaßt (Haas 1994a und 1994b.; in Form einer Fallstudie auch Paine 1996). Im Ergebnis befürwortet er ein Steuerungsmodell, das dem Integritäts-Ansatz von Paine nahekommt.

In seinem Bericht geht Haas zunächst auf die eher negativen Erfahrungen mit dem Compliance-Ansatz ein. Seine Kritik nimmt zentrale Punkte auf, die wir oben gegen das tayloristische Modell ethischen Managements ins Feld geführt haben. Haas verweist z.B. darauf, daß der Versuch einer vollständigen Enumeration der als ethisch fragwürdig eingestuften Verhaltenstatbestände in der Planungsphase letztlich scheitern mußte; die Bürokratie der Registrierung, Reglementierung und Kontrolle aller neu auftauchenden Fälle nahm überhand:

„Until recently, we were among the companies that took this approach. The centerpiece of our efforts was a comprehensive collection of regulations that spelled out our worldwide code of business ethics. In it, we laid out rules for hiring practices, travel and entertainment expenses, political contributions, compliance with local laws, improper payments, gifts and favors. We addressed topics ranging from accounting practices to potential conflicts of interest. As you might guess, it was a long and weighty list of do's and don'ts for our people to follow. This approach didn't serve us well. First, rules beget rules. And regulations beget regulations. We became buried in paperwork, and any time we faced a unique ethical issue, another rule or regulation was born. Second, our compliance-based program sent a disturbing message to our people – WE DON'T RESPECT YOUR INTELLIGENCE OR TRUST YOU! Finally, and one of the most compelling reasons for shedding this approach, was that it didn't keep managers or employees from exercising poor judgment and making questionable decisions.“ (Haas 1994a, 507 f.; Hervorhebung im Original).

Ferner lernte man bei Levi Strauss & Co. schnell, daß der Compliance-Ansatz zur Zerstörung der intrinsischen Motivation bzw. der positiven Grundeinstellung der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmung führte. Auch die ethische Urteilkraft der Vorgesetzten und Mitarbeiter wurde nicht entwickelt. Haas faßt diese Erfahrungen in der wichtigen Einsicht zusammen: „We learned that you can't force ethical conduct into an organization.“ (Haas 1994a, 508). Deshalb erfolgte eine Neuorientierung des Ethik-Managements im Sinne des Integritäts-Ansatzes.

Aus der Einsicht, daß die vollständige Enumeration der aufgetretenen (oder auch nur ex ante vermuteten) ethischen Probleme kein geeigneter Weg für die Verwirklichung einer Unternehmensethik war, stellte man das Gesamtsystem auf *allgemeine ethische Prinzipien* um. Man formulierte sechs Grundsätze, die für die Gesamtorganisation verbindlich sein sollten, nämlich Ehrlichkeit, Einhalten von Versprechen, Fairneß, Respekt für andere, Mitgefühl und Integrität :

„Today, at Levi Strauss & Co., we base our approach to ethics upon six ethical principles – honesty, promise-keeping, fairness, respect for others, compassion and integrity. Using this approach, we address ethical issues by first identifying which of these ethical principles applies to the particular business decision. Then, we determine which internal and which external stakeholders' ethical concerns should influence our business decisions. Information on stakeholder issues is gathered and possible recommendations are discussed with 'high influence' stakeholder groups, such as shareholders, employees, customers, members of local communities, public interest groups, our business partners and so forth.“ (Haas 1994a, 508).

Aus diesem Zitat wird bereits deutlich, daß zur Konkretisierung dieser Grundsätze ein mehr oder weniger intensiver Diskurs nicht nur mit den Mitarbeitern, sondern mit allen relevanten Stakeholdern geführt wird. Kern dieses Prozesses ist einerseits eine Klärung der *Interessenlagen* der Stakeholder, andererseits eine intensive Aufklärung über die herrschenden *Situationsbedingungen*, unter denen die Prinzipien in *konkrete* unternehmenspolitische Handlungsorientierungen umgesetzt werden müssen. Ergebnis der Konkretisierungsleistung sind genau spezifizierte Handlungsanleitungen für die verschiedenen Funktionsbereiche der Unternehmung.²⁶

Die Notwendigkeit, von diesen einmal festgelegten ethischen Orientierungen immer wieder neu *Distanz* gewinnen zu müssen, wird bei Levi Strauss & Co. schließlich über Maßnahmen zu erreichen versucht, die man unter die Überschrift „Vertrauensorganisation“ stellen könnte. Haas charakterisiert diese durch sieben Gesichtspunkte:

„Ethics is a function of the collective attitudes of our people. And these attitudes are cultivated and supported by at least seven factors:

²⁶ Vgl. hier etwa die Einkaufsrichtlinien, wie sie von Haas 1996a, 508 f., beispielhaft beschrieben werden.

- 1) commitment to responsible business conduct;
- 2) management's leadership;
- 3) trust in employees;
- 4) programs and policies that provide people with clarity about the organization's ethical expectations;
- 5) open, honest and timely communications;
- 6) tools to help employees resolve ethical problems; and
- 7) reward and recognition systems that reinforce the importance of ethics.

Ultimately, high ethical standards can be maintained only if they are modeled by management and woven into the fabric of the company. Knowing this, your challenge and mine is to cultivate the kind of environment where people do the right thing.“ (Haas 1994a, 508).

Kennzeichen der Vertrauensorganisation ist es, positive Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber den ethischen Führungsgrundsätzen zu entwickeln und zu unterstützen, mit anderen Worten eine *intrinsische Motivation* in der Gesamtorganisation aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Im Mittelpunkt solcher Maßnahmen steht die Entwicklung der ethischen Sensibilität und der moralischen Urteilskraft der Mitarbeiter: Konflikterkennungs- und -lösungskompetenz soll in die Organisation *eingewebt*, d.h. in alle entscheidenden Prozesse und Strukturen integriert werden. Im Gegensatz zum tayloristischen Führungsmodell ist die Rolle des Management in einer solchen Konzeption nicht die der alleinigen ethischen Instanz:

„People have to take responsibility, exercise initiative, be accountable for their own success and for that of the company as a whole. They have to communicate more frequently and more effectively with their colleagues and their customers. In a traditional command-and-control organization, acting in this way is difficult, even risky. The Aspirations encourage and support the new behaviors that we need.“ (Haas in einem Interview mit R. Howard in der *Business Ethics Review*; Howard 1990, 137 f.).²⁷

Zwar ist die Vorbild- und Anschubfunktion der Führungskräfte auch bei Levi Strauss & Co. wichtiger Bestandteil des Steuerungsmodells, aber die Mitarbeiter selbst werden dazu aufgefordert, Handlungsspielräume ethisch verantwortlich zu nutzen und ethische Probleme der Strategie- und Mittelwahl zu erkennen. Diese Maßnahmen – zusammen mit dem stark diskursiv angelegten Gesamtkonzept – bilden den Kern an Vorkehrungen, die immer wieder eine kritische Distanz vom Status Quo der ethischen Orientierungen ermöglichen sollen.

3.4 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund unserer allgemeinen Überlegungen zur effizienten Implementation einer Unternehmensethik plädieren wir zusammenfassend dafür, die organisatorischen Maßnahmen der US-Sentencing Guidelines generell im

²⁷ In den sogenannten „Aspirations“ ist die neue Unternehmensphilosophie von Levi Strauss & Co. schriftlich niedergelegt; vgl. zum genauen Wortlaut Howard 1990, 135.

Sinne des Integritätsansatzes zu interpretieren und weiterzuentwickeln. Diese Empfehlung ist jedenfalls dann begründet, wenn man von einem Unternehmensumfeld ausgehen kann, das durch schnelle Veränderungen und hohe Ungewißheit der Zukunftsentwicklungen gekennzeichnet ist. Genau dies trifft heute aber im Zuge der Europäisierung und Globalisierung auf viele Unternehmen und Branchen zu; die Einsicht, von klassischen tayloristischen Managementvorstellungen Abstand nehmen zu müssen, gewinnt deshalb zunehmend an Boden. Sofern für den deutschen (europäischen) Rechtsraum überhaupt an eine Übernahme der Rechtsfigur der Guidelines gedacht wird, sollte diesen betriebswirtschaftlichen Überlegungen Rechnung getragen werden. Dabei gilt es natürlich zugleich zu berücksichtigen, daß die (unterschiedlichen) kulturellen Ausgangsbedingungen die Implementationseffizienz derartiger rechtlicher Regelungen nachhaltig beeinflussen können. Zu diesen Bedingungen gehört dann nicht zuletzt auch die Art und Weise, wie die Judikative im Bereich des Strafrechts mit solchen ganz neuen Rechtsfiguren umgehen wird.

Unsere Kritik der beiden ausgewählten Vorschläge für die Implementation einer Unternehmensethik hat darüber hinaus eine Reihe von Gesichtspunkten deutlich werden lassen, die für zukünftige Arbeiten auf diesem Gebiet beachtet werden sollten. Dazu gehört die Notwendigkeit, betriebswirtschaftlich-strategische und ethische Anforderungen an den Steuerungsprozeß *integrativ* zu betrachten. Die isolierte Analyse des einen oder anderen Steuerungsmodells allein ohne Beachtung der Interdependenzen bringt die Gefahr dysfunktionaler Effekte mit sich: beide Systeme mögen sich wegen unterschiedlicher Steuerungslogiken wechselseitig behindern. Des weiteren dürfte deutlich geworden sein, daß mit der Verabschiedung des tayloristischen Steuerungsmodells heute die einmalige historische Chance besteht, Effizienz und Ethik auf der Ebene der Unternehmensführung, d.h. bei ihrer Umsetzung im Rahmen der klassischen Managementfunktionen, miteinander zu *versöhnen*.

Hervorgehoben werden sollte schließlich auch, daß mit diesen Überlegungen zur prinzipiellen Vereinbarkeit des strategischen und des ethischen Steuerungsmodells natürlich noch nichts darüber ausgesagt ist, wie man in einer konkreten Situation einen *Wandlungsprozeß* in Gang setzt, um den Status Quo in Richtung einer dezentralen und multipersonalen Gestaltung des Steuerungsprozesses zu verändern. Dazu bedarf es eigenständiger Überlegungen, wie sie in der Managementlehre, und hier insbesondere in der Literatur zur Organisationsentwicklung, schon lange behandelt werden (so schon früh Lewin 1958 und Greiner 1968; im Überblick Schreyögg/Noss 1995). Ohne Zweifel ist es dabei – dies dürfte in unseren Ausführungen deutlich geworden sein – zu kurz gegriffen, wenn man hierzu ausschließlich die Managementfunktion „Organisation“ und ihre Entwicklung betrachtet, wie es in neueren Vorschlägen anklingt (so etwa Gößling/Priddat 1997). Um Wandelprozesse erfolgreich auf den Weg bringen zu können,

gilt es, integrativ an allen fünf Managementfunktionen in ihrem systematischen Zusammenhang anzusetzen.

4. Schlußbetrachtung

Die hier entfaltenen Überlegungen zur Implementationseffizienz der U.S.-Sentencing Guidelines stellen einen *ersten Schritt* zur betriebswirtschaftlichen Analyse dieses rechtlichen Instrumentariums dar. Viele Fragen harren noch der Klärung. Offen geblieben sind etwa Fragen der *Wirkungs-Interdependenz* der Instrumente beider Steuerungsebenen von „Staat – Unternehmung“ einerseits und „Unternehmung – Individuum“ andererseits. Erforderlich erscheint für die Zukunft auch eine stärkere *interdisziplinäre* Bearbeitung der Thematik, um zu einem gut fundierten Urteil über die praktisch relevante Frage zu kommen, ob tatsächlich einer Übernahme der Guidelines (gegebenenfalls in adaptierter Form) das Wort geredet werden kann. Wie die Beiträge dieses Bandes belegen, müssen Strafrechtler, Verfassungsrechtler, Ökonomen und Betriebswirte zusammenarbeiten, um zu sachverständigen Urteilen über neue Formen der Kooperation von Staat und Wirtschaft bei der Bekämpfung der Wirtschaftskriminalität, allgemeiner bei der Förderung ethischen Verhaltens in der Wirtschaft, zu kommen.

Literatur

- Ackoff, R.L. (1983): Beyond Prediction and Preparation, in: Journal of Management Studies 20, 59 - 69.
- Ajzen, I./Fishbein, M. (1977): Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research, in: Psychological Bulletin 84, 888 - 918.
- Band, D.C./Scanlan, G. (1995): Strategic Control through Core Competencies, in: Long Range Planning, 28 (2), 102 - 114.
- Bickenbach, F./Soltwedel, R. (1996): Freiräume schaffen – Motivation stärken – Potentiale fördern: Bausteine partizipativer Führung und Unternehmensorganisation. Kieler Diskussionsbeiträge Nr. 267, hrsg. v. Institut für Weltwirtschaft Kiel, Kiel.
- Bundesverband der deutschen Vereinsbanken und Raiffeisenbanken BVR (Hrsg.) (1995): Handbuch der Compliance-Organisation, Stuttgart.
- Dalton, D.R./Metzger, M.B./Hill, J.W. (1994): The New U.S. Sentencing Commission Guidelines: A Wake-Up Call for Corporate America, in: Academy of Management Executive, 8 (1), 7 - 16.
- DeGeorge, R.T. (1993): Competing with Integrity in International Business, New York/Oxford.
- Dept. of Commerce (Hrsg.) (1995): Model Business Principles, Washington D.C.
- Federal Register (1991): Sentencing of Organizations. Federal Register, 56 (95), 22786 - 22797.

- Fontin, M. (1997): Das Management von Dilemmata. Erschließung neuer strategischer und organisationaler Potentiale, Wiesbaden.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (1995): Verhaltensregeln für Amerikas Unternehmen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 31.5.1995.
- Fredrickson, J.W. (1986): Strategic Process Research: Questions and Recommendations, in: Academy of Management Review 11, 565 - 575.
- Frey, B.S./Bohnet, I. (1994): Die Ökonomie zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation, in: Homo oeconomicus 9 (1), 1 - 19.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 57, 307 - 321.
- Ghoshal, S./Moran, P. (1996): Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, in: Academy of Management Review 21, 13 - 47.
- Gößling, T./Priddat, B.P. (1997): Moralische Kommunikation in Organisationen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 21, vom 16. Mai 1997, 22 - 30.
- Greiner, L.E. (1967): Patterns of organization change, in: Harvard Business Review 45, Nr. 3, 119 - 130.
- Haas, R.D. (1994a): Ethics – A Global Business Ethics Challenge. Vital Speeches of the Day 60, Nr. 16, 506 - 509.
- Haas, R.D. (1994b): Unternehmensethik als globale Herausforderung, in: Forum Wirtschaftsethik 2 (3), 1 - 3.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Frankfurt a.M.
- Habermas, J. (1996): Eine genealogische Betrachtung zum kognitiven Gehalt der Moral, in: ders. (Hrsg.): Die Einbeziehung des Anderen, Frankfurt a.M., 11 - 64.
- Hasselberg, F. (1989): Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung, Frankfurt a.M.
- Homann, K. (1995): Gewinnmaximierung und Kooperation – eine ordnungsethische Reflexion. Kieler Arbeitspapiere Nr. 691, hrsg. v. Institut für Weltwirtschaft Kiel, Kiel.
- Howard, R. (1990): Values Make the Company: An Interview with Robert Haas, in: Harvard Business Review 68 (5), 133 - 144.
- Institute for Business and Professional Ethics (1997): Model Business Principles, in: <http://condor.depaul.edu/ethics/principles.html>, vom 14.8.1997, 10:07:09.
- Kambartel, F. (1989): Vernunft: Kriterium oder Kultur? – Zur Definierbarkeit des Vernünftigen, in: ders.: Philosophie der humanen Welt, Frankfurt a.M., 27 - 43.
- Kambartel, F. (1992): Die Vernunft und das Allgemeine. Zum Verständnis rationaler Sprache und Praxis, in: Gerhard, V./Herold, N. (Hrsg.): Perspektiven des Perspektivismus. Gedenschrift zum Tode Friedrich Kaulbachs, Würzburg, 265 - 277.
- Kambartel, F. (1997): Wahrheit und Begründung. Jenaer Philosophische Vorträge und Studien, Nr. 20, hrsg. v. W. Högbe, Erlangen/Jena.
- Kamlah, W. (1973): Philosophische Anthropologie. Sprachliche Grundlegung und Ethik, Mannheim.
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 46, 199 - 228.

- Kirsch, W. (1992): Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre, München.
- Koontz, H./O'Donnell, C. (1955): Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, New York.
- Lewin, K. (1958): Group Decision and Social Change, in: Maccoby, E.E./Newcomb, T.M./Hartley, E.L. (Hrsg.): Readings in Social Psychology, 3. Aufl., New York, 197 - 211.
- Löhr, A. (1991): Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis, Stuttgart.
- Luhmann, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität, Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme, Frankfurt a.M.
- Malik, F./Probst, G. (1981): Evolutionäres Management, in: Die Unternehmung 35, 122 - 140.
- Meister, H.-P./Banthien, H. (1997): Die Rolle internationaler Industrieverbände für die Ermittlung und Implementierung einer Ethik: Das Responsible Care-Programm der Chemischen Industrie, Manuskript, erscheint in: Wagner, G.R./Steinmann, H. (Hrsg.): Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart.
- Merton, R.K. (1957): Social Theory and Social Structure, 2. Aufl., Glencoe.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, in: Management Science 24, 934 - 948.
- Mintzberg, H. (1990): Strategy Formation. Schools of Thought, in: Fredrickson, J.W. (Hrsg.): Perspectives on Strategic Management, New York, 105 - 235.
- Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, New York.
- Moran, P./Ghoshal, S. (1996): Theories of Economic Organization: The Case for Realism and Balance, in: Academy of Management Review 21, 58 - 72.
- Müller-Stewens, G./Fontin, M. (1997): Management unternehmerischer Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale, Stuttgart/Zürich.
- Nagel, I.H./Swenson, W.M. (1993): The Federal Sentencing Guidelines for Corporations: Their Development, Theoretical Underpinnings, and Some Thoughts About Their Future, in: Washington University Law Quarterly, 71 (2), 205 - 259.
- Nonaka, I. (1988): Toward Middle-Up-Down Management, in: Sloan Management Review 29 (3), 9 - 18.
- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science 5, 14 - 37.
- Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York/Oxford.
- Nuber, W. (1995): Strategische Kontrolle. Konzeption, Organisation und kontextspezifische Differenzierung, Wiesbaden.
- Obermaier, O.G. (1992): Drafting Companies to Fight Crime, in: New York Times vom 24.5.1992.
- Osterloh, M. (1993a): Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung, Stuttgart.
- Osterloh, M. (1993b): Innovation und Routine. Das organisatorische Dilemma in klassischer und neuer Sicht, in: Zeitschrift Führung und Organisation 63, 214 - 220.
- Osterloh, M./Gerhard, B. (1992): Neue Technologien, Arbeitsanforderungen und Aufgabenorientierung: Zum Verhältnis von intrinsischer und extrinsischer Motivation. In: Lattmann, C./Probst, G.J.B./Tapernoux, F. (Hrsg.): Die Förderung der Leistungsbereitschaft

- des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Prof. Dr. Gaston Cuendet, Heidelberg, 117 - 134.
- Paine, L.S. (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review 72 Nr. 2, 106 - 117.
- Paine, L.S. (1996): Levi Strauss & Co.: Global Sourcing (A), in: dies.: Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity – Strategic Perspective, Chicago, 346 - 376.
- Pearce, J.A.II./Robinson, R.B.Jr. (1991): Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy, 4. Aufl., Homewood/Ill. u.a.
- Porter, M.E. (1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York.
- Preble, J.F. (1992): Towards a Comprehensive System of Strategic Control, in: Journal of Management Studies 29, 391 - 409.
- Quinn, J.J. (1996): The Role of 'Good Conversation' in Strategic Control, in: Journal of Management Studies 33, 381 - 394.
- Rabl, K. (1990): Strukturierung strategischer Planungsprozesse, Wiesbaden.
- Reiners, H.-P. (1995): Strategische Kontrolle – Eine mehrdimensionale, vernetzte Betrachtung der Kontrollaufgabe der Unternehmensleitung mit Schwerpunkt auf dem instrumentellen Aspekt, Bern et al.
- Reinhardt, W.A. (1984): An Early Warning System for Strategic Planning, in: Long Range Planning 17, Nr. 5, 25 - 34.
- Rosenhead, J. (1989): Introduction: Old and New Paradigms of Analysis, in: ders. (Hrsg.): Rational Analysis for a Problematic World. Problem Structuring Methods for Complexity, Uncertainty and Conflict, Chichester u.a., 1 - 20.
- Schein, E.H. (1970): Organizational Psychology, 2. Aufl., Englewood Cliffs/N.J.
- Scherer, A.G. (1995): Pluralismus im Strategischen Management – Der Beitrag der Teilnehmerperspektive zur Lösung von Inkommensurabilitätsproblemen in Forschung und Praxis, Wiesbaden.
- Scheurer, S. (1997): Bausteine einer Theorie der strategischen Steuerung von Unternehmen, Berlin.
- Schreyögg, G. (1984): Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York.
- Schreyögg, G. (1991): Implementation einer Unternehmensethik in Planungs- und Entscheidungsprozessen, in: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart, 257 - 268.
- Schreyögg, G./Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft 55, 169 - 185.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (1985): Strategische Kontrolle, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 37, 391 - 410.
- Schreyögg, G./Steinmann, H. (1987): Strategic Control: A New Perspective, in: Academy of Management Review 12, 91 - 103.
- Sethi, S.P. (1979): A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns, in: Academy of Management Review 4 (1), 63 - 74.

- Sethi, S.P./Sama, L.M. (1998): The Competitive Context of Ethical Decision-Making in Business, in: Kumar, B.N./Steinmann, H. (Hrsg.): Ethics in International Management, Berlin/New York, 65 - 86.
- Simons, R. (1995): Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Boston/Mass.
- Sjurs, I. (1995): Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung, Wiesbaden 1995.
- Steinmann, H. (1978): Die Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft, in: ders. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft – Zur Bedeutung der Konstruktiven Wissenschaftstheorie für die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1978, 73 - 102.
- Steinmann, H. (1997): Zwei Anmerkungen zu den motivationalen Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 57, 587 - 590.
- Steinmann, H./Gerhard, B. (1991): Effizienz und Ethik in der Unternehmensführung, Diskussionsbeitrag Nr. 65 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg.
- Steinmann, H./Hasselberg, F. (1988): Der strategische Managementprozeß - Vorüberlegungen für eine Neuorientierung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 58, 1308 - 1322.
- Steinmann, H./Hasselberg, F. (1989): Der strategische Managementprozeß und die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre, in: Kirsch, W./Picot, A. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden.
- Steinmann, H./Kustermann, B. (1996): Unternehmensführung als Steuerungslehre – Auf dem Weg zu einem neuen Steuerungsparadigma, Diskussionsbeitrag Nr. 87 des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg. In gekürzter Fassung erschienen unter Steinmann, H./Kustermann, B. (1996): Die Managementlehre auf dem Weg zu einem neuen Steuerungsparadigma, in: Journal für Betriebswirtschaft 46, 265 - 281.
- Steinmann, H./Kustermann, B. (1998): Unternehmensethik und Management – Überlegungen zur Integration der Unternehmensethik in den Managementprozeß, Manuskript, erscheint in: Handbuch der Wirtschaftsethik, hrsg. v. Korff, W. et al., Gütersloh.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1994): Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart.
- Steinmann, H./Olbrich, T. (1995): Business Ethics in U.S.-Corporations, in: Journal für Betriebswirtschaft 45, 317 - 334.
- Steinmann, H./Olbrich, T. (1998): Ethik-Management: integrierte Steuerung ethischer und ökonomischer Prozesse, unveröffentlichtes Manuskript, erscheint in: Blickle, G. (Hrsg.): Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele, Göttingen et al., 95 - 115.
- Steinmann, H./Scherer, A. (1994): Lernen durch Argumentieren: Theoretische Probleme konsensorientierten Handelns, in: Albach, H. (Hrsg.): Globale soziale Marktwirtschaft. Festschrift für Santiago Garcia Echevarria, Wiesbaden, 263 - 285.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1986): Zur organisatorischen Umsetzung der Strategischen Kontrolle, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 38, 747 - 765.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1993): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Steinmann, H./Walter, M. (1990): Managementprozeß, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt) 19, 340 - 345.

- Stoermer, M. (1996): Zukunftsorientierte strategische Kontrolle, Wiesbaden.
- Terry, G.R. (1953): Principles of Management, Homewood/Ill.
- United States Sentencing Commission (Hrsg.) (1991): Supplementary Report on Sentencing Guidelines for Organizations, Washington/D.C. 1991.
- United States Sentencing Commission (Hrsg.) (1994a): Annual Report 1993, Washington/D.C.
- United States Sentencing Commission (Hrsg.) (1994b): Guidelines Manual, Washington/D.C.
- United States Sentencing Commission (Hrsg.) (1996): Corporate Crime in America: Strengthening the „Good Citizen“ Corporation, Proceedings of the Second Symposium on Crime and Punishment in the United States, September 7-8 1995, Washington/D.C.
- Verband der Chemischen Industrie e.V. (Hrsg.) (1995): Guidelines Responsible Care, Frankfurt a.M.
- Verband der Chemischen Industrie e.V. (Hrsg.) (1996): Responsible Care - Data on Safety, Health and Environmental Protection, Report 1996, Frankfurt a.M.
- Wall, S.J./Wall, S.R. (1995): The Evolution (Not the Death) of Strategy, in: Organizational Dynamics 24 (2), 7 - 19.
- Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) (1994) vom 26.7.1994. Bundesgesetzblatt I 1994, 1749 ff.
- Wieland, J. (1993): Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen – Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it. Bern/Stuttgart/Wien.
- Wieland, J. (1994): Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung. In: Nutzinger, H.G. (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven II – Unternehmen und Organisationen, philosophische Begründungen, individuelle und kollektive Rationalität. Berlin, 11 - 35.
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York.
- Williamson, O.E. (1985): Economic Institutions of Capitalism, New York.
- Williamson, O.E. (1996): Economic Organization: The Case for Candor, in: Academy of Management Review 21, 48 - 57.